République Algérienne Démocratique et Populaire
Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique
Université Abou Bakr Belkaid- Tlemcen
Faculté des Sciences Economiques, de Gestion et Commerciales

Thèse de Doctorat en Sciences de Gestion
Option : Marketing

Thème :

Marketing de la ville et implication de ses parties prenantes
Cas de la ville de Tlemcen

Présentée par :
Mme BELKAID Esma Epse ALILI

Devant le jury :

Directeur de thèse : Pr. BENHABIB Abderrezak
Directeur de l'Ecole Préparatoire des Sciences Economiques, Commerciales et de Gestion

Président du jury :Pr. KERZABI Abdelatif
Université de Tlemcen

Examinateurs : Pr. TCHOUAR Kheireddine
Université de Tlemcen
Pr. BOURAHLA ALLAL
Université de Sidi Bel Abbès
Dr. CHERIF TOUIL Noureddine
Université Mostaganem
Dr. AMRAOUI Abdennour Kamar Eddine
Université de Sidi Bel Abbès

Année Universitaire : 2013-2014

N'allez pas là où le chemin peutmener.

Allez là où il n'y a pas de chemin et laissez une trace.

(Ralph WALDO EMERSON)

Remerciements

Ce travail n'aurait pu être effectué sans le soutien et l'aide de plusieurs personnes.

Je tiens à remercier mes directeurs de thèse, Professeur BENHABIB Abderezzak et Docteur HERNANDEZ Solange, pour avoir accepté de diriger cette thèse. J'espère qu'ils trouveront dans ce travail de quoi justifier leur confiance.

J'adresse évidemment mes sincères remerciements à l'ensemble du jury :

- Son président : Pr. KERZABI Abdellatif
- Ses trois examinateurs : Pr. TCHOUAR Kheir Eddine, Pr. BOURAHLA Allal, Dr. AMRAOUI Abdenour Kamar Eddine et Dr. CHERIF TOUIL Noureddine .

J'exprime ma plus vive gratitude à Mr. BETTIOUI Abdelkrim, Chef de Cabinet de la Wilaya de Tlemcen, qui m'a ouvert autant de portes, que ce soit au niveau professionnel ou dans le cadre de la préparation de la présente thèse.

Mes remerciements les plus sincères vont à tous les hauts responsables au niveau de la Wilaya de Tlemcen pour toutes les données qui ont bien voulues me fournir.

Je ne manquerais pas non plus de dire un grand merci à Mme. CHOUIKH Aicha, Responsable de la Bibliothèque des Sciences Economiques, de Gestion et Commerciales ainsi que sa collaboratrice Lamia pour leur patience, leur disponibilité et l'intérêt qu'elles ont porté au sujet de cette thèse.

Esma BELKAID

Dédicaces

A la mémoire de ma grand-mère paternelle

A mes chers parents qui ont toujours été présents pour moi et continuent de l'être : A mon père pour avoir déployé autant de temps et d'énergie pour m'aider à accomplir ce travail, à ma mère pour sa patience, son dévouement et sa gentillesse. A vous deux, aucune dédicace ne saurait exprimer ma profonde gratitude et ma vive reconnaissance, et aucune dédicace ne pourra compenser les sacrifices que vous avez consentis pour mon bien être et mon bonheur.

A mon époux Abdessamad pour son aide et sa patience

A la prunelle de mes yeux, mon fils Mohamed Yasser

A mes frères Salim et Fadl Allah pour leur soutien constant, pour leur présence dans les bons et moins bons moments et pour leur affection

A tous les membres de ma famille qui ont toujours cru en moi

A tous mes ami(e)s

A tous ceux et toutes celles qui ont contribué de près ou de loin à ma réussite

Esma BELKAID

Sommaire

Introduction générale

A partir de 2008, plus de 50% de la population mondiale vit en villes, c'est dire l'importance que revêt cette unité territoriale dans la vie de tout à chacun. Les villes se présentent de plus en plus comme des acteurs politiques au niveau international parce qu'elles constituent un échelon d'intervention efficace dans la gestion politique, économique et sociale des questions urbaines. Elles sont, d'une part, reconnues comme des espaces économiques moteurs, des lieux d'innovation sociale et de diversité culturelle, des laboratoires d'expérimentation démocratique et de prospective écologique. Mais d'autre part elles produisent de manière concentrée pollutions et dégradations environnementales, risques industriels et sanitaires, exclusion sociale et conflits ethniques[1].

Ainsi, le choix de la ville comme unité territoriale d'étude s'avère plus judicieux que celui de la commune qui reste attachée aux seules relations citoyens-élus-Etat de par son statut de circonscription territoriale de base de l'Etat et de circonscription électorale (LUCHAIRE, 1989). Par contre, la ville permet de repérer une réalité matérielle concrète et d'évoquer le lien entre un type d'appropriation de l'espace et une dynamique collective (REMY et VOYE, 1992).

A partir de là, les études sur la ville ont été abordées selon différentes approches telle : le droit, les sciences politiques, l'histoire, et l'administration publique dans lesquelles le statut économique, politique et légal de la ville a joué un rôle majeur.

Cependant, une nouvelle ère pour la conceptualisation de la ville a émergée, dans laquelle la ville assume de nouveaux rôles. En utilisant la théorie des parties prenantes en tant que cadre pour la conceptualisation de la ville, nous soutenons que la ville joue un rôle de mise sur l'agenda politique et économique comme elle fournit la possibilité de constructions identitaires et de représentations relationnelles entre les consommateurs, les organisations, les médias, les politiciens et les autres parties prenantes.

La théorie des parties prenantes nous permet de conceptualiser la ville comme étant constitué d'enjeux et de relations.

---

[1] LIEBERHERR-GARDIOL F. (2007), Durabilité urbaine et gouvernance, enjeux du xxie siècle, *Revue internationale des sciences sociales,* Mars, n° 193-194, p. 373-385.

En effet, ce courant repose sur une représentation de l'organisation comme un nœud de contrats, autour d'un réseau complexe de relations mettant aux prises des groupes aux intérêts et rationalités multiples et parfois divergents (PENROSE, 1959; CYERT et MARCH 1963; FREEMAN, 1984; HARRISSON et FREEMAN, 1999)[2]. Ce qui permet de dépasser les visions restrictives de la stratégie qui se limitaient à la confrontation de l'entreprise avec ses seuls actionnaires (théorie de l'agence) ou ses seuls concurrents (théories de l'avantage concurrentiel comme celles de PORTER)[3].

A partir de là, passer d'une conceptualisation centrée de la ville vers une vision plus dynamique, fluide et relationnelle devient nécessaire. BOVAIRD (2008), considère que le passage d'une activité de planification simple de l'administration publique à un développement urbain et innovant est un enjeu de gouvernance stratégique hautement sophistiqué. Ce qui permet d'introduire la notion de partie prenante dans la gouvernance urbaine et de proposer la théorie des parties prenantes comme une approche conceptuelle dans l'élaboration de la ville en tant qu' une forme complexe d'organisation, en aidant à repenser la ville à travers des réseaux de relations entre les acteurs et les structures (ANDERSEN et NIELSEN, 2009). La littérature existante démontre alors, la pertinence de l'application de la théorie des parties prenantes aux études urbaines[4].

Dans le même contexte la notion de gouvernance a été adoptée au contexte territorial. Le GALES (1995), considère que « *L'étude du gouvernement des villes suscite un intérêt plus grand parce que les enjeux liés à la ville sont forts. Ceci explique pourquoi la problématique de la gouvernance urbaine a fait une percée plus forte dans les travaux. Les villes sont devenues le lieu privilégié de l'innovation sociale et politique, notamment dans le domaine de la gestion des affaires publiques* »[5].

---

[2] SEMAL N. (2006), « Quelle place pour le citoyen dans les processus de qualification environnementale des entreprises ? », Développement durable et territoires [En ligne], Dossier 5 , mis en ligne le 10 janvier 2006,. URL : http://developpementdurable.revues.org/1656 (consulté le 22 mai 2013)

[3] CAZAL D. (2011), « RSE et théorie des parties prenantes : les impasses du contrat », Revue de la régulation [En ligne], n°9, 1er semestre / printemps, mis en ligne le 15 juin. URL : http://regulation.revues.org/9173 (consulté le 12-08-2013)

[4] ANDERSEN E., NIELSEN S. (2009), The city at stake: Stakeholder mapping the city, *Culture Unbound*, Volume 1, pp305–329. URL: http://www.cultureunbound.ep.liu.se/v1/a19/cu09v1a19.pdf (consulté le 06-08-2013)

[5] ICHEBOUDENE L. (2009), Réflexion sur la gouvernance urbaine à Alger. Prérogatives institutionnelles et monopoles politiques, *Insaniyat* /45-44 , pp 97-113.

L'adoption de la notion de parties prenantes urbaines pose alors la question de leur identification et de leur gestion. La revue littéraire nous permet de faire ressortir le citoyen comme principale partie prenante des affaires de la ville. Ainsi, on préconise la participation citoyenne comme un moyen efficace pour réduire le niveau de méfiance des citoyens et de les éduquer aux activités du Gouvernement[6].

Se pose aussi la question de représentativité des citoyens et l'absence d'un mode d'emploi éprouvé ce qui poussent certains à la considérer comme une pratique intangible et une aspiration inatteignable (ELLIOTT et WILLIAMS, 2008). Toutefois, certains auteurs renvoient ces critiques au fait que la participation citoyenne reste une pratique émergente qui nécessite plus de réflexions sur ses méthodes et ses pratiques (GORMAN et DOUGLAS, 2001)[7].

Plusieurs disciplines essayent de comprendre la ville et de la rendre meilleure. Mais pour qu'elle soit prospère sans injustices sociales, moderne sans renoncement à son identité, attractive sans répercussion sur le bien-être de ses habitants, la ville se doit de se soumettre aux pratiques d'un spécialiste qui ferai correspondre son (ses) offre(s) aux attentes de toutes ses parties prenantes en jouant sur ses acquis matériels et l'imaginaire qu'elle dégage. Le marketing reste la discipline la mieux placée pour remplir cette mission.

Durant ces dernières années, le marketing semble avoir joué un rôle important dans le secteur public. L'administration publique et la gouvernance implique désormais des disciplines telles que l'image de marque (par exemple VIRGO et CHERNATONY, 2006), la communication institutionnelle (par exemple, TRUEMAN et al., 2004), et le marketing (KOTLER et al., 1993) initiées par la réforme de la gestion publique (POLLITT & BOUCKAERT, 2000) dans lequel on attribue au secteur public un comportement axé sur le marché.

Ainsi, l'application des théories de la gestion et de l'organisation à l'administration publique et à la recherche urbaine semble raisonnable et n'est pas nouvelle: VIRGO et De

[6] BERNER M.M et al. (2011), What Constitutes Effective Citizen Participation in Local Government? Views from City Stakeholders. Public Administration Quarterly, n°35(1), pp. 128-162.

[7] GAUVIN F-P., ROSS M-C. (2012), La participation citoyenne dans l'évaluation d'impact sur la santé : Survol des enjeux, Centre de collaboration nationalesur les politiques publiques et la santé. URL : http://www.inspq.qc.ca/pdf/publications/1483_ParticipCitoyenneSurvolEjeux.pdf (consulté le 18-07-2013)

CHERNATONY fondent d'ailleurs leur modèle de marque-ville sur le principe d'une variété multiple et complexe de parties prenantes[8].

L'adoption des techniques marketing dans les affaires de la ville devient une nécessité spécialement envers les citoyens. Cette pratique devient encore plus nécessaire dans les cas des pays émergents où la participation citoyenne est défaillante et les pratiques marketing ont beaucoup d'efforts à faire.

En Algérie, et malgré certaines mesures de l'Etat, les protestations et les manifestations posent la question des démarches à prendre et des mesures à prévoir.

Nous posons alors la problématique suivante : **quel est le rôle du marketing de la ville dans l'implication de son citoyen en tant que principale parties prenantes ? Cas de la ville de Tlemcen**

Pour y répondre nous utilisons la méthode qualitative déductive[9] pour proposer les hypothèses suivantes :

H1 : plusieurs notions contribuent à la définition de la participation telle que perçue par le citoyen tlemcenien

H2 : la participation du citoyen tlemcenien est conditionnée par plusieurs facteurs

H3 : les facteurs motivants de cette participation pourraient constituer la base d'une démarche marketing

Ces hypothèses feront l'objet d'analyses empiriques grâce à la méthode du questionnaire.

Les diverses contributions qui traitent de participation citoyenne serviront de base à notre recherche. Elles seront adaptées pour prendre en considération le contexte particulier dans lequel elle est menée.

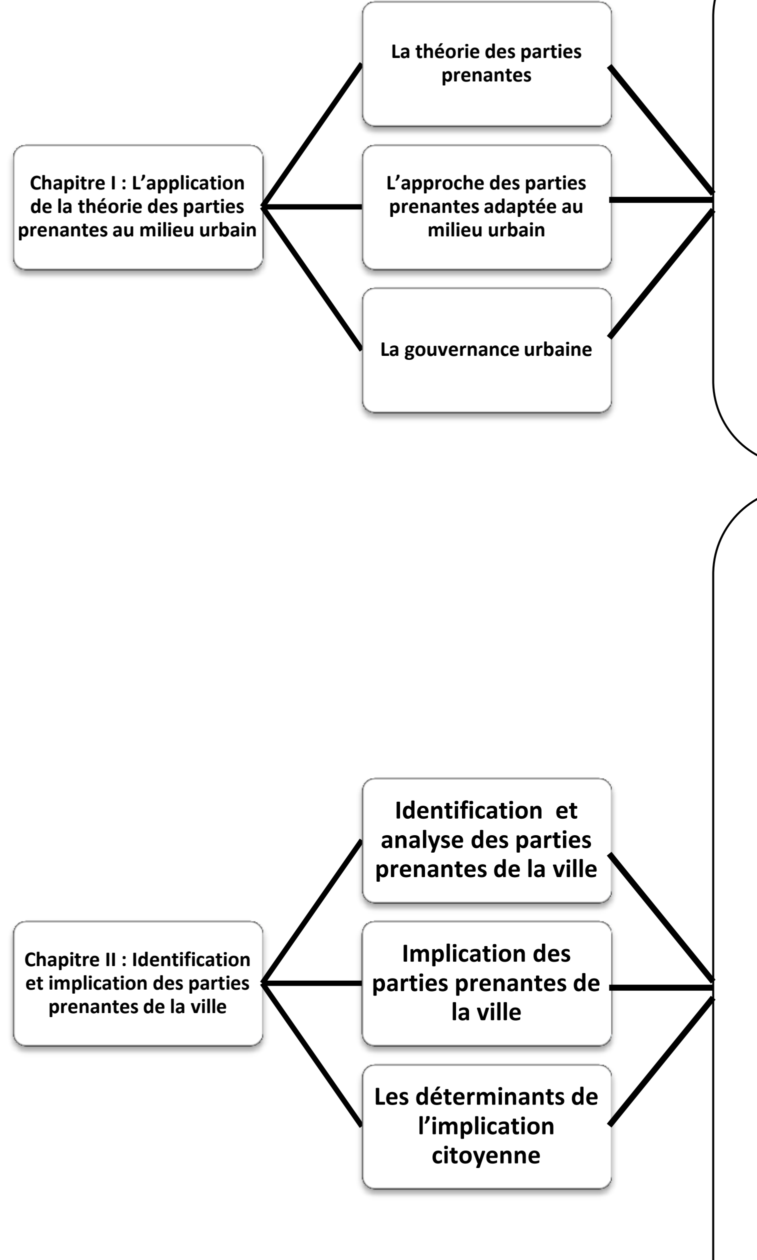
Enfin, c'est dans ce cadre que les éventuels apports théoriques de notre recherche s'inscrivent, et la validation des hypothèses permettra d'affirmer qu'une démarche marketing de la ville est le cadre privilégié pour favoriser la participation citoyenne. En fait, notre intérêt pour ce thème est né des recherches menées précédemment sur le marketing

[8] Andersen S. E., Nielsen A. E. (2009), op.cit.

[9] Dans ce genre de méthode le chercheur établit la liste de concepts composant le phénomène étudié, à partir d'informations recueillies au travers des résultats de recherches antérieures. Ensuite, il opérationnalise ces concepts à partir de données de l'étude empirique pour obtenir des résultats.

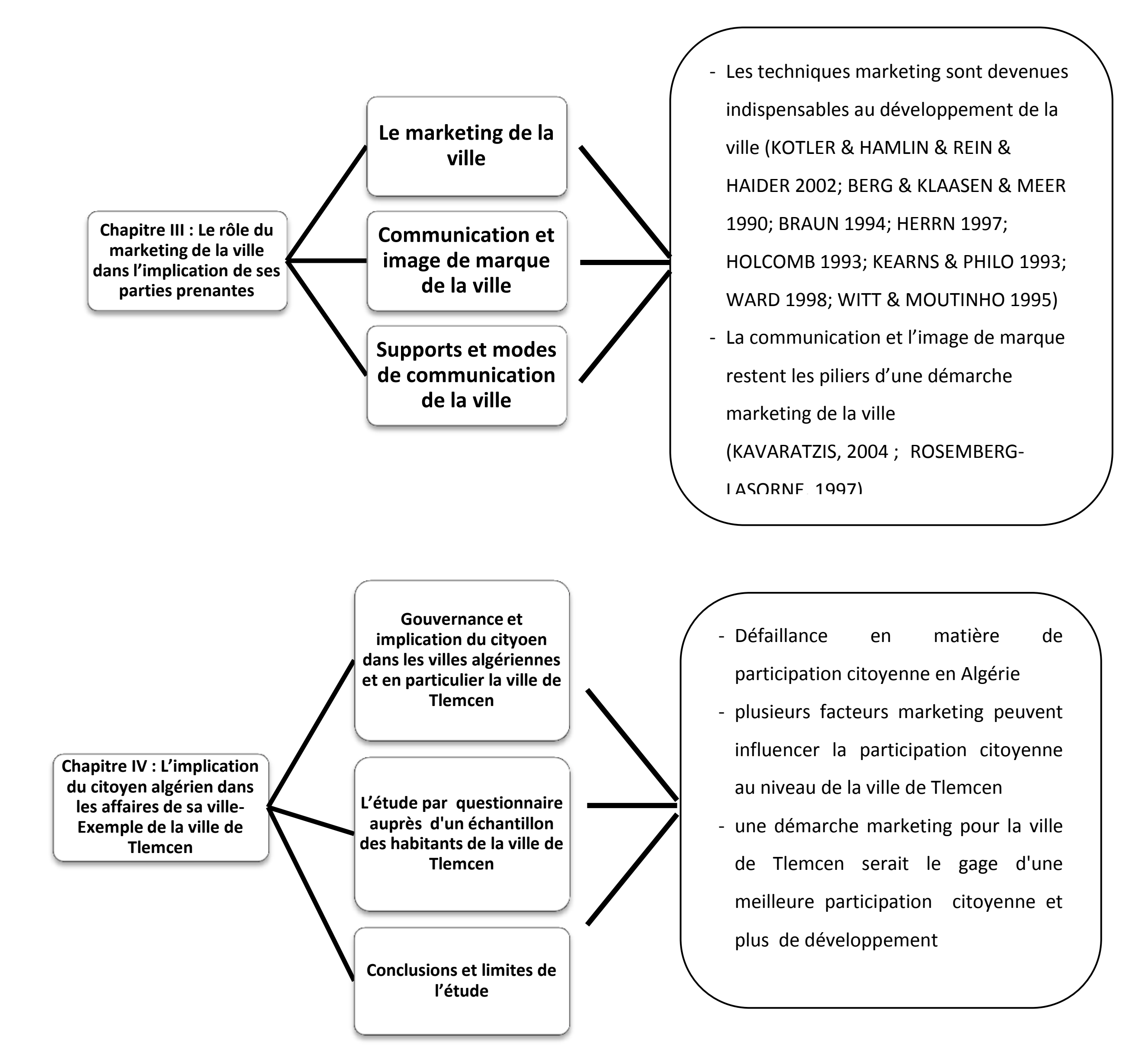
de la ville et aussi à cause de notre ambition de contribuer au développement et à l'épanouissement de nos villes et par conséquence de notre cadre de vie. Notre intérêt a été conforté par le manque de ce genre d'études en particulier concernant les villes algériennes et tout ce qui concerne les pratiques marketing en leur sein.

Figure 1 : Récapitulatif des chapitres de la thèse



- La notion de partie prenante est complexe et difficile à cerner (DAMAK AYADI et PESQUEUX, 2005)
- Possibilité d'appliquer la TPP à plusieurs domaines dont le milieu urbain (ANDERSEN E. et al., 2009)
- La ville est une unité complexe et difficile à cerner (JACCOUD C. et al., 1996)
- La gouvernance urbaine devient le mode privilégié de la gestion urbaine

- Plusieurs PP de la ville peuvent être identifiées mais le citoyen reste la PP essentielle (NOISETTE, VALLERUGO, 1996 ; BERNER et al., 2011)
- la participation citoyenne est préconisée pour favoriser le développement local (BERNER et al., 2011 ; NAPARSTEK et DOOLEY, 1997; POOLE et COLBY, 2002; SCHAFFT et GREENWOOD, 2003; SILVERMAN, 2005)
- La communication (POULOUDI et WHITLEY 1997; LOOSEMORE 2006; BOURNE et WALKER 2006; ROWLINSON et CHEUNG 2008), l'attachement à la ville (GERSON, STUEVE et FISHER, 1977 ; BROWN et PERKINS, 1992), la satisfaction du citoyen (INSCH et FLOREK, 2010), les questions socio-politiques (AITKEN et MICHEL, 1995; MILLER, 1995 ; Van de TOORN et De MAN 2000; BERRY, 2001; WEINER, HARRIS et al, 2002 ; De MAN 2003), la culture HOFSTEDE (1980 et 1997), les TIC (RODOTA, 1999; KLECK, 2006; VODOZ, 2001; MONIERE, 2002 ; LEVY, 2002 ; COLEMAN, 2005 ; LE BOT, 2008), les facteurs individuels (BAKER et al., 2005) sont présentés comme des facteurs déterminants de la


Chapitre III : Le rôle du marketing de la ville dans l'implication de ses parties prenantes
Le marketing de la ville
Communication et image de marque de la ville
Supports et modes de communication de la ville
- Les techniques marketing sont devenues indispensables au développement de la ville (KOTLER & HAMLIN & REIN & HAIDER 2002; BERG & KLAASEN & MEER 1990; BRAUN 1994; HERRN 1997; HOLCOMB 1993; KEARNS & PHILO 1993; WARD 1998; WITT & MOUTINHO 1995)
- La communication et l'image de marque restent les piliers d'une démarche marketing de la ville (KAVARATZIS, 2004 ; ROSEMBERG-LASORNE, 1997)
Chapitre IV : L'implication du citoyen algérien dans les affaires de sa ville- Exemple de la ville de Tlemcen
Gouvernance et implication du cityoen dans les villes algériennes et en particulier la ville de Tlemcen
L'étude par questionnaire auprès d'un échantillon des habitants de la ville de Tlemcen
Conclusions et limites de l'étude
- Défaillance en matière de participation citoyenne en Algérie
- plusieurs facteurs marketing peuvent influencer la participation citoyenne au niveau de la ville de Tlemcen
- une démarche marketing pour la ville de Tlemcen serait le gage d'une meilleure participation citoyenne et plus de développement

Chapitre I : L'application de la théorie des parties prenantes au milieu urbain

Introduction du chapitre

I. La théorie des parties prenantes

II. L'approche des parties prenantes adaptée au milieu urbain

III. La gouvernance urbaine

Conclusion du chapitre

Introduction du chapitre

La mondialisation, le développement des ONG et de leurs poids, la course aux résultats, l'instabilité des marchés et la présence des scandales financiers, écologiques ou les progrès de la technologie des communications sont autant de facteurs qui participent aux nouvelles réflexions développées sur une nouvelle gouvernance[10]. L'idée est d'améliorer la relation de l'entreprise avec les différentes parties et gagner en légitimité et en notoriété.

La gouvernance s'intéresse ainsi aux relations que l'organisation entretient avec ses nombreux partenaires (*stakeholders*) pour lui permettre d'atteindre ses objectifs.
Cependant, plusieurs chercheurs pensent que même si le concept de parties prenantes s'est complètement intégré dans le vocabulaire académique, ses fondements théoriques sont restés à un stade de développement « embryonnaire » (DONALDSON et PRESTON, 1995 ; JONES et WICKS, 1999). En effet, la diversité des approches théoriques pousse à identifier « des théories » des parties prenantes et à porter un regard critique sur leurs limites conceptuelles[11]mais en même temps à s'ouvrir à de nouvelles disciplines.

Le présent chapitre présente la genèse de la théorie des parties prenantes, de ses principes mais aussi de la possibilité de son application à d'autres domaines tels que le milieu urbain.

[10]IGALENS J., POINT S. (2009), Vers une nouvelle gouvernance des entreprises : L'entreprise face à ces parties prenantes, Dunod, Paris , p 8

[11]MERCIER S ., GOND J-P. (2005), La théorie des parties prenantes, *Cahier du FARGO* (FARGO - Centre de recherche en Finance, Architecture et Gouvernance des Organisations) n° 1050502 URL : leg.u-bourgogne.fr/wp/1050502.pdf (consulté le 13-02-2013)

I. La théorie des parties prenantes

De nos jours la théorie des parties prenantes retient une attention croissante dans la littérature managériale qui cherche à délimiter le rôle joué par l'entreprise dans les sociétés et qui tend à se poser comme une alternative aux théories contractuelles des organisations (théorie de l'agence et économie des coûts de transaction) pour reformuler la théorie de la firme.

Quant à la notion de partie prenante, elle a d'abord été mobilisée en stratégie avant de devenir incontournable dans les réflexions centrées sur les systèmes de gouvernance des entreprises (BLAIR, 1995 ; CHARREAUX, 1997, 1999 ; CHARREAUX et DESBRIERES, 1998 ; WIRTZ, 1999)[12].

Cette partie concerne une revue de la littérature relative à la théorie des parties prenantes. Il sera question, de la genèse de cette théorie, de la définition de son sujet d'étude, de ses principes et limites et de ses domaines d'application.

I.1 Qu'est qu'une partie prenante ?

AMEDZRO ST-HILAIRE considère la partie prenante comme un acteur particulier à partir du moment où il a un sens moral. Cet acteur serait à la fois *homo economicus* (un être économique engagé dans des transactions dans le but d'en tirer un profit), *homo socialis*(il est profondément enraciné dans des relations sociales qui lui donnent une identité), homo *politicus* (il déploie des relations de pouvoirs et de contrôle), et homo *moralis* (il fonctionne sur la base d'un ensemble de principes culturels, de codes déontologiques et de règles d'éthique). A partir de là, une partie prenante aurait plusieurs visages, bien que les approches traditionnelles ne considère qu'une seule dimension à la fois[13].

Le terme de *Stakeholder* (*stake* pour intérêt) a été créé par opposition au terme de *Stockholder* (désignant l'actionnaire) pour souligner l'existence d'autres groupes qui peuvent avoir des intérêts dans l'entreprise. Ce terme est traduit par les expressions comme, « partie intéressée », « ayant droit » ou « partie prenante » (ce dernier étant le plus utilisé dans la littérature francophone).

---

[12]MERCIER S. (2001), *L'apport de la théorie des parties prenantes au management stratégique : une synthèse de la littérature*, XIème Conférence de l'Association Internationale de Management Stratégique 13-14-15 juin

[13]AMEDZRO ST-HILAIRE, W-G (2011), L'adaptation organisationnelle dans les théories managériales et sociales, Presses de l'Université du Québec, Québec, p 132

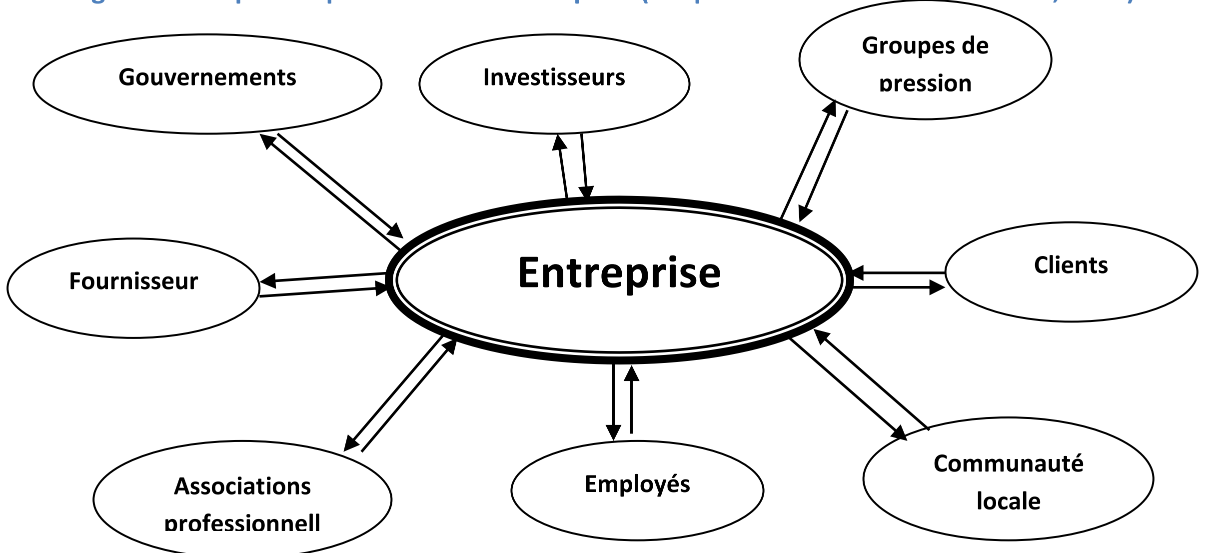
Après l'introduction de cette notion par FREEMAN pendant une communication au sein du *Stanford Research Institute,* elle a été imposée dans la littérature dans son ouvrage : *Strategic Management : A Stakeholder Approach* (1984).

Au tout début, le concept de partie prenante désignait les groupes indispensables à la survie de l'entreprise (*Stanford Research institute*, 1963)[14] mais par la suite les définitions se sont multipliées (voir Tableau n°1) en donnant naissance à différentes approches de la théorie des parties prenantes : normative, instrumentale ou empirique.

Nous retiendrons pour la suite de ce travail la définition de FREEMAN (1984) : « *une partie prenante est un individu ou groupe d'individus qui peut affecter ou être affecté par la réalisation des objectifs organisationnels* ». A partir de cette définition, une cartographie des différentes parties prenantes de l'entreprise peut être dessinée (voir Figure 2).

En outre, des parties prenantes peuvent affecter l'entreprise sans être affectées (et vice versa) et peuvent de ce fait constituer un danger ou, au contraire, une aide pour l'entreprise.

Figure 2 : Les parties prenantes de l'entreprise (adapté DONALDSON et PRESTON, 1995)



Source : MERCIER Samuel (2001), *L'apport de la théorie des parties prenantes au management stratégique : une synthèse de la littérature*, Xième Conférence de l'Association Internationale de Management Stratégique 13-14-15 juin

Ne sont exclus de cette acception que ceux qui ne peuvent affecter l'entreprise (du fait de leur absence de pouvoir) et ceux qui ne sont pas affectés par ses actes (du fait de l'absence d'une quelconque relation). Il convient également de noter qu'une parties prenantes peut

[14]MERCIER S. (2001), op.cit.

très bien être affectée sans pouvoir affecter l'entreprise (et réciproquement). Ces parties prenantes peuvent donc constituer, de façon potentielle, soit une aide, soit un danger pour l'organisation. Leurs droits légitimes se fondent sur l'existence d'une relation d'échange avec l'entreprise

Tableau 1 : Les différentes définitions des parties prenantes

Auteurs	Définitions proposées
STANFORD RESEARCH INSTITUTE (1963)	« les groupes sans le support desquels l'organisation cesserait d'exister » (cité par FREEMAN, 1984)
RHENMAN ET STYMNE (1965)	« groupe qui dépend de l'entreprise pour réaliser ses buts propres et dont cette dernière dépend pour assurer son existence »
STURDIVANT (1979)	1 - « individus qui sont affectés par les politiques et pratiques de l'entreprise et qui considèrent avoir un intérêt dans son activité » 2 – « tout groupe dont le comportement collectif peut affecter directement l'avenir de l'organisation, mais qui n'est pas sous le contrôle direct de celle-ci »
FREEMAN ET REED (1983)	- « groupes qui ont un intérêt dans les actions de l'entreprise » - sens restreint : « groupe ou individu dont l'entreprise dépend pour assurer sa survie » -sens large: voir Freeman, 1984
FREEMAN (1984)	« individu ou groupe d'individus qui peut affecter ou être affecté par la réalisation des objectifs organisationnels »
HILL ET JONES (1992)	« les participants possédant un droit légitime sur l'entreprise »
EVAN ET FREEMAN (1993)	« groupes qui ont un intérêt ou un droit sur l'entreprise »
CLARKSON (1994)	« encourent un risque en ayant investi une forme de capital, humain ou financier dans une firme » (cité par Mitchell et al., 1997)
CLARKSON (1995)	« personnes ou groupes qui ont, ou revendiquent, une part de propriété, des droits ou des intérêts dans l'entreprise et dans ses activités »
MITCHELL, AGLE ET WOOD (1997)	« possèdent au moins un de ces trois attributs : le pouvoir, la légitimité et l'urgence»
CHARREAUX ET DESBRIERES (1998)	« agents dont l'utilité est affectée par les décisions de la firme »
KOCHAN ET RUBINSTEIN (2000)	« apportent des ressources critiques, placent quelque chose de valeur en jeu et ont suffisamment de pouvoir pour affecter la performance de l'entreprise »
POST, PRESTON ET SACHS (2002)	« individus et éléments constitutifs qui contribuent de façon volontaire ou non à la capacité de la firme à créer de la valeur et à ses activités et qui en sont les principaux bénéficiaires et/ou en supportent les risques »

Source : MERCIER S., GOND J-P. (2005), La théorie des parties prenantes, Cahier du FARGO (FARGO - Centre de recherche en Finance, Architecture et Gouvernance des Organisations) n° 1050502 URL : *leg.u-bourgogne.fr/wp/1050502.pdf*(2013-02-consultéle 13)

I.2 Identification et analyse des parties prenantes

Selon MAYERS (2005), l'analyse des parties prenantes permet non seulement l'aide à la décision dans une recherche d'équilibre et de gestion d'intérêts contradictoires mais aussi l'établissement de scénarios possibles (C'est le problème de qui ? Qui y gagne ? Qui y perd ? Quelles sont les relations et les différences de pouvoir entre les parties prenantes ? Quelle est leur influence respective ?)[15]. Traiter des parties prenantes pose la question de leur identification effective et leur hiérarchisation. De là, plusieurs classification ont été proposées. Nous retenons ici la classification d'IGALENS et PONT (2009)[16] :

A. Selon la proximité des parties prenantes :

Dans cette catégorie on retrouve les parties prenantes qui sont impliquées dans les activités de l'entreprise.

PP interne et PP externe : CARROLL et NÄSI (1997) proposent de classer les parties prenantes selon leur positionnement par rapport à l'organisation, les parties prenantes internes regroupent les propriétaires, dirigeants, employés et les parties prenantes externes qui regroupent les concurrents, consommateurs, gouvernements, groupes de pression, media, communauté et environnement naturel[17].

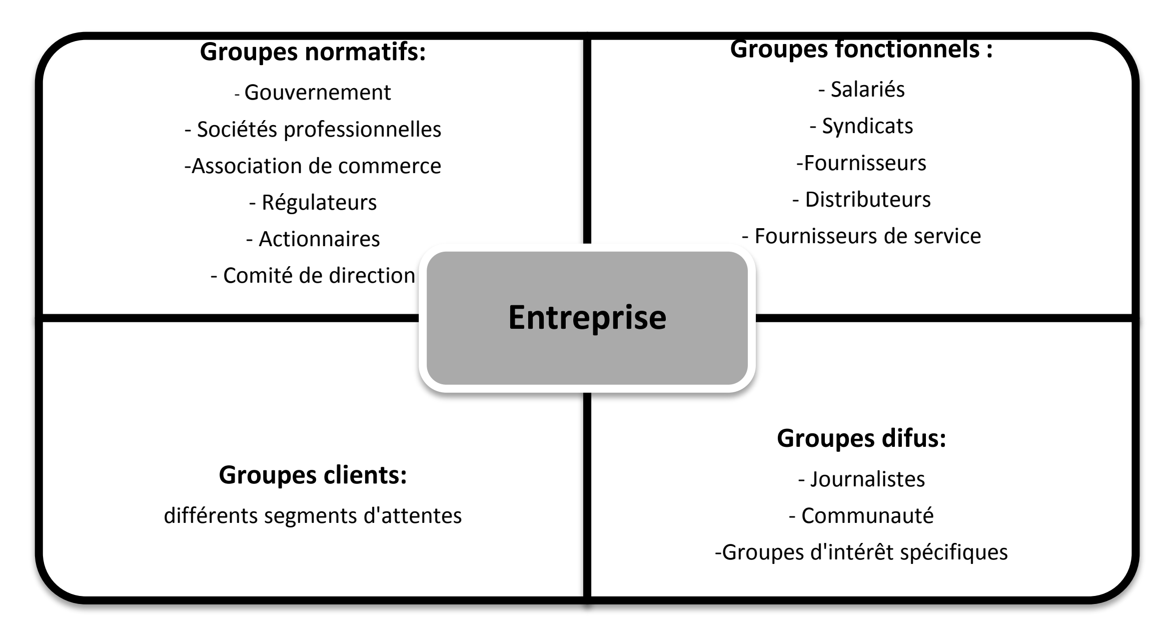
PP primaire et PP secondaire : les parties prenantes primaires sont celles qui ont une relation contractuelle et formelle avec l'entreprise (propriétaires, employés, fournisseurs et clients) tandis que les secondaires sont celles qui peuvent avoir une influence potentielle sur la performance de l'entreprise (média, consommateurs, groupes de pression, gouvernements, concurrents, public et société (CARROLL et BUCHHOLTZ, 2000; GIBSON, 2000; WEISS, 1994; CLARKSON, 1995)[18]

PP normatives, fonctionnelles, diffuses et consommatrices : cette classification est établies en fonction de la relation qu'entretiennent les pp avec leur entreprise. Les pp normatives représentent les autorités qui régulent les activités de l'entreprise, celles fonctionnelles affectent quotidiennement le fonctionnement de l'entreprise, celles diffuses concernent les

[15] MAYERS J. (2005), Analyse du pouvoir des parties prenantes, Power tools series. , International Institute for Environment and Development, Londre, Royaume Uni.
[16]IGALENS J., POINT S. (2009), op.cit., pp 26-35
[17]MERCIER S. (2001), *op.cit.*
[18] *Ibid*.

parties intéressées par la défense du droit d'autrui en relation avec l'entreprise et celles consommatrices représentent les clients (voir Figure 3).

Figure 3: Segmentation selon les relations des parties prenantes avec l'entreprise



Source : IGALENS J., POINT S. (2009), op.cit., p 28

B. Selon le pouvoir des PP

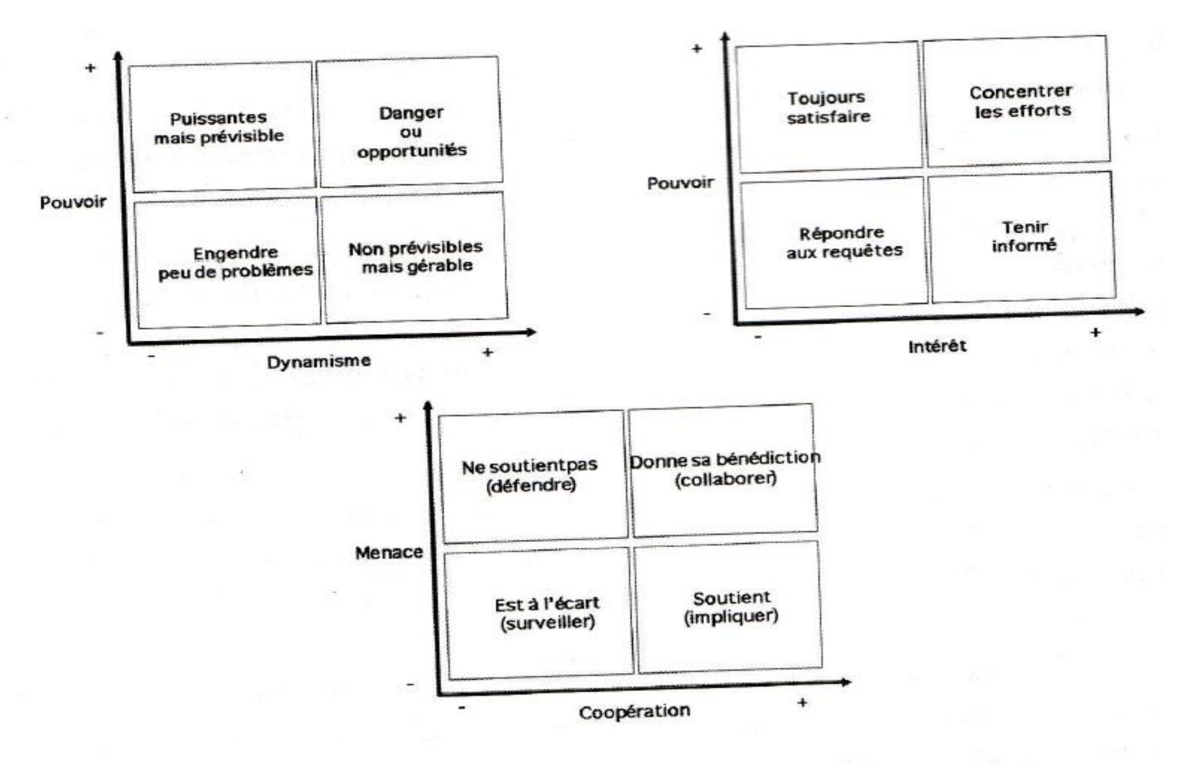
L'influence que les parties prenantes peuvent avoir sur leur entreprise est déterminante de leur classification. Plus l'entreprise est dépendante d'une pp, plus celle-ci trouvera son pouvoir renforcé. IGALENS et PONT (2009) recensent trois grilles d'analyse à double entrée :

- dynamisme /pouvoir : elle recense les pp passives et actives et leur poids vis-à-vis de l'entreprise

- pouvoir/intérêt : elle recense les intérêts des pp et l'influence qui en découle

- menace/coopération : elle évalue la capacité de menace des pp et son degré

Figure 4 : Les grilles d'analyse des parties prenantes



Source : IGALENS J., POINT S. (2009), op.cit., p 30

C. Selon une approche multidimensionnelle

Cette approche assez dynamique, propose de classer les PP selon leur pouvoir (capacité à influencer l'entreprise directement ou par le biais d'autres parties prenantes), la légitimité de leurs relations avec l'entreprise (la reconnaissance du bien-fondé de la partie prenante à exprimer une demande envers l'entreprise) et l'urgence de la demande (MITCHELL, AGLE, WOOD, 1997). Sept types de parties prenantes sont alors identifiés, selon qu'elles possèdent un, deux ou trois attributs (voir Tableau 2)

Tableau 2: Classification des parties prenantes selon MITCHELL, AGLE & WOOD (1997)

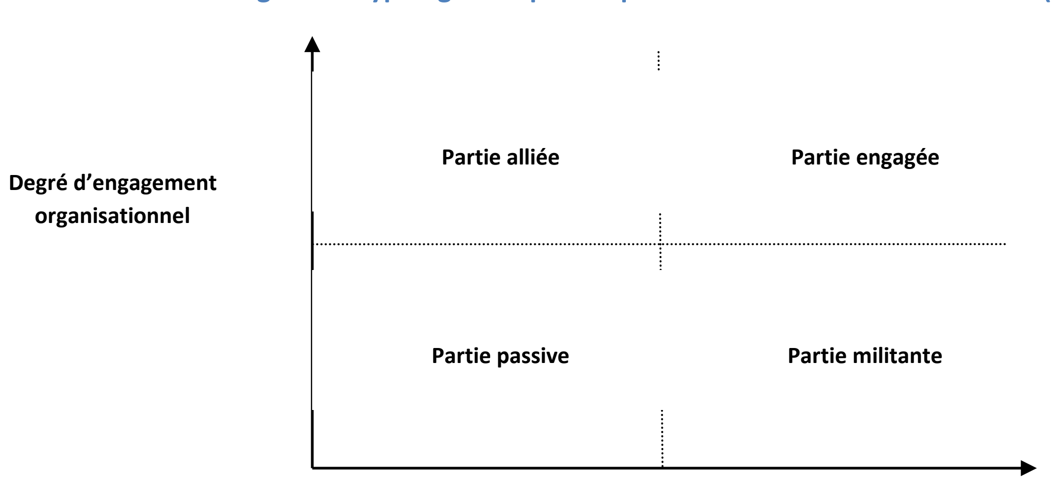
Types / attributs	**Pouvoir**	**Légitimité**	**Urgence**
Dormante : Elles ne possèdent que le pouvoir qui reste inutilisé par manque de légitimité.	×		
Discrétionnaire : Elles disposent de légitimité, mais pas de pouvoir ni d'urgence et n'ont aucune pression sur les managers pour les engager dans une relation active.		×	
Demandeuse : Pas de pouvoir ni de légitimité. Malgré leur demande, elles n'ont aucune capacité d'influence sur l'entreprise			×
Dominante : Le pouvoir d'influence est légitime et donc toute demande est à considérer sérieusement même les non urgentes.	×	×	
Dépendante : Elles expriment des demandes légitimes et urgentes, mais ne possèdent aucun pouvoir pour les faire valoir. Elles restent dépendantes de l'entreprise ou d'autres parties prenantes.		×	×
Dangereuse : sans légitimité mais suffisamment de pouvoir pour exiger des demandes urgentes.	×		×
Prégnante : Catégorie à caractère prioritaire dans les stratégies de l'entreprise	×	×	×

Inspiré de EL ABBOUBI et CORNET (2008)

Source : EL ABBOUBI M., CORNET A. (2008), « Entreprendre une Certification Sociale dans une PME: Quels Enjeux pour la Mobilisation des Parties Prenantes ? », *9ème Congrès International Francophone en Entrepreneuriat et PME (CIFEPME),*Louvain-la-Neuve, Belgique.

Une autre classification est proposée par SOBCZAK et GIRARD (2006) qui est fondée sur le degré d'engagement des parties prenantes à l'égard de l'entreprise (engagement organisationnel) et de la société (engagement sociétal) : les parties prenantes alliées, engagées, passives et militantes (voir Figure 5).

Figure 5 : Typologie des parties prenantes de SOBZACK et GIRARD (2006)



Degré d'engagement sociétal

Source : EL ABBOUBI M., CORNET A. (2008), « Entreprendre une Certification Sociale dans une PME: Quels Enjeux pour la Mobilisation des Parties Prenantes ? », *9ème Congrès International Francophone en Entrepreneuriat et PME (CIFEPME),* Louvain-la-Neuve, Belgique.

D'autres classifications sont proposées, comme celle de LEPINEUX (2003) qui propose de retenir les catégories d'acteurs suivantes[19] :

- les actionnaires
- les parties prenantes internes (salariés, syndicats)
- les partenaires opérationnels (clients, fournisseurs, sous-traitants, banques, compagnies d'assurance)
- la communauté sociale (pouvoirs publics, organisations spécialisées de type syndicat professionnel, organisations non gouvernementales, société civile)

D'autres distinctions existent comme, par exemple, celle qui est établie entre les parties prenantes internes, externes " classiques ", et externes à pouvoir d'influence, ou encore (PELLE CULPIN, 1998) la distinction entre les parties prenantes institutionnelles (celles qui sont liées aux lois, réglementations, entités inter-organisationnelles, organisations professionnelles propres à une industrie), les parties prenantes économiques (les acteurs

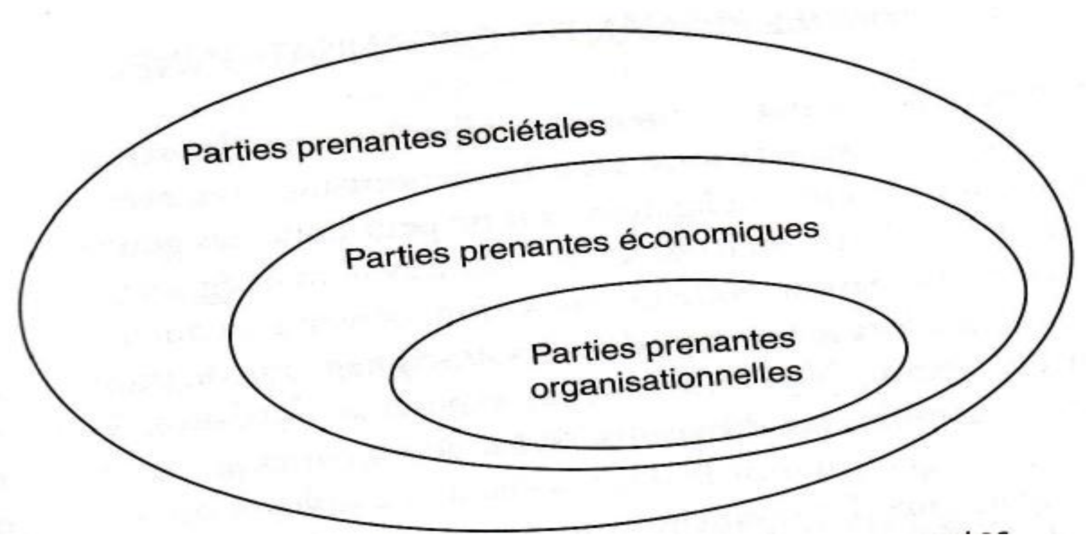
[19]DAMAK-AYADI S., PESQUEUX Y. (2003), «La théorie des parties prenantes en perspective >>, Atelier de FAIMS « Développement durable », Angers, 15 mai.

opérant sur les marchés de l'entreprise concernée), les parties prenantes " éthiques " (qui émanent des organismes de pression éthique et politique), plus difficiles à figurer.

IGALENS et POINT (2009) retiennent une logique de présentation plutôt pédagogique[20] qui conviendrait aussi bien aux entreprises privées ou publics qu'aux autres formes d'organisations[21]. Cette logique repose sur trois types[22] :

- ***Les parties prenantes organisationnelles*** : il s'agit des actionnaires, des dirigeants et des employés qui ont un lien en commun : les premiers apportent aux deux autres des capitaux mis au service d'un projet, d'un « intérêt commun » ;
- ***Les parties prenantes économiques :*** il s'agit par exemple, des clients, des sous-traitants, des fournisseurs, des banquiers… qui sont considérées comme indispensables à la pérennité de l'entreprise ;
- ***Les parties prenantes sociétales :*** certaines sont communes à toutes les entreprises (Etat, Collectivités locales) tandis que d'autres sont particulières à chaque secteur économique (agences spécialisées, ONG,…).

Figure 6 : Typologie des parties prenantes selon IGALENS et POINT (2009)



Source : IGALENS J., POINT S. (2009), op.cit., p45

[20]Une telle présentation permet de prendre en compte les chevauchements à l'intérieur d'une catégorie mais se prête moins facilement aux rôles multiples qu'on rencontre. Toutefois, cette réalité n'est pas de nature à remettre en cause la pertinence de ce découpage.

[21]En tenant compte des spécificités de chaque organisation

[22]IGALENS J., POINT S. (2009), op.cit., pp 43-45

L'identification des parties prenantes n'est que la première étape qui doit être impérativement suivie par une analyse. L'analyse des parties prenantes permet de comprendre comment celles-ci agissent sur les entreprises à travers leur influence sur le processus de décision. Il s'agit d'une démarche permettant, dans une situation donnée, d'identifier les principales parties prenantes impliquées, d'évaluer leurs intérêts respectifs et de dégager les enjeux qui y sont attachés.

Tandis que FREEMAN propose d'aborder le management des parties prenantes en trois niveaux : l'identification des parties prenantes ainsi que leurs attentes, la façon dont l'entreprise les prend en compte dans sa stratégie et la focalisation sur les modes d'interaction avec ces parties prenantes, CARROLL et BUCHHOLTZ considèrent que l'analyse des PP relève de la fonction stratégique de l'entreprise et nécessite la considération des cinq étapes suivantes[23] :

- identification des PP de l'entreprise (qui sont-elles, quelles sont les coalitions formées entre les PP, quelle sont les PP potentielles ?) ;
- identification des intérêts des PP (que veulent-elles et quel pouvoir relatif détiennent-elles ?).
- analyse des opportunités et pressions qu'elles représentent pour l'entreprise (comment chaque PP est-elle susceptible d'affecter l'entreprise, comment l'entreprise peut-elle les affecter ?) ;
- analyse des responsabilités (économique, légale, éthique et discrétionnaire selon la typologie de CARROLL (1991), annexe 1) de l'organisation envers ses PP ;
- mise en place d'un plan stratégique pour tirer parti des opportunités et éviter les menaces.

Ce plan doit enfin être suivi par une veille stratégique pour analyser l'évolution des coalitions.

Aussi, ce point sera traité en détails dans la partie consacrée aux parties prenantes urbaines.

I.3 Les principes de la théorie

Selon DAMAK AYADI (2003), les vingt dernières années ont connu un franc essor de la théorie des parties prenantes bien que la littérature n'a pas connu une véritable

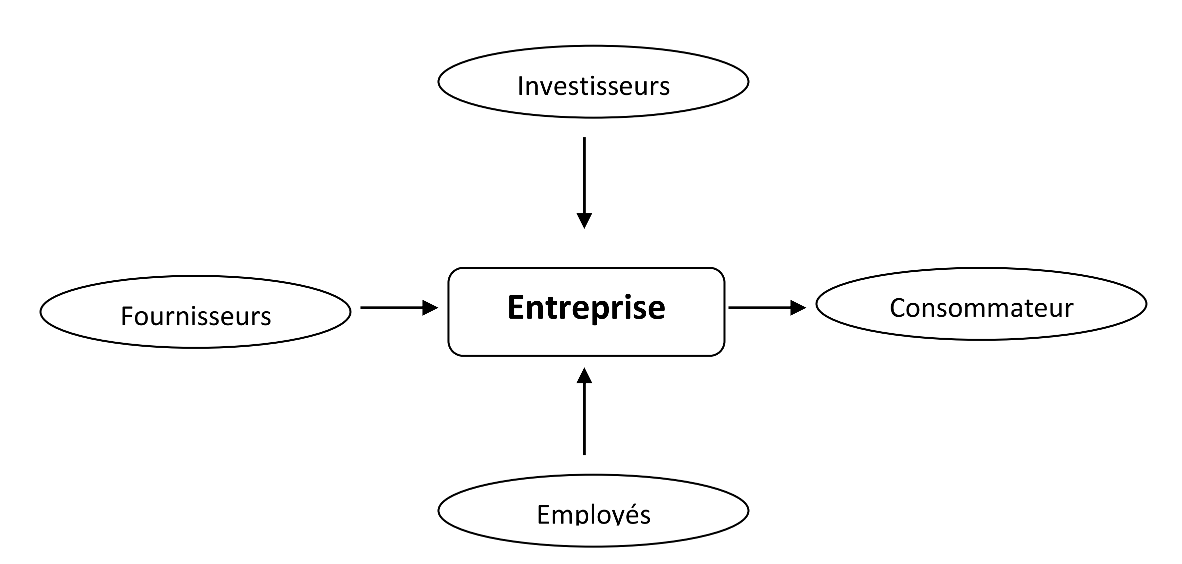
[23] MERCIER S. (2001), op.cit.

cohérence dans ce domaine, à cause notamment d'une confusion faite parfois entre sa nature et son objectif[24]. La théorie des parties prenantes est considérée comme une tentative de fondation d'une une nouvelle théorie de la firme intégrant son environnement (avec lequel elle entretient des relations et agit) afin de dépasser la vision actionnariale et économique classique de la firme, maximisatrice de profit.

DONALDSON & PRESTON (1995) opposent deux schémas :

- celui du modèle traditionnel de la firme en tant qu'input/output

Figure 7 : Le *modèle traditionnel de la firme : la firme en tant qu'input/*output



Source : DAMAK AYADI S. (2003), op.cit.

- et celui du modèle de la firme et des parties prenantes pour lequel les relations de l'entreprise avec ses parties prenantes sont équidistantes et donc elles ont la même importance.

Aussi, BLIND (1977) fut un des premiers à proposer un modèle dynamique des relations entre l'entreprise et ses parties prenantes (Figure 8)[25].

---

[24] DAMAK AYADI S. (2003), La théorie des parties prenantes : théorie empirique ou théorie normative ?, "Identification et maîtrise des risques : enjeux pour l'audit, la comptabilité et le contrôle de gestion, Belgique

[25] MULLENBACH-SERVAYRE A. (2007) , L'apport de la théorie des parties prenantes à la modélisation de la responsabilité sociétale des entreprises, *La Revue des Sciences de Gestion* , Janvier, n°223 , p. 109-120 . URL :www.cairn.info/revue-des-sciences-de-gestion-2007-1-page-109.htm. (consulté le 03-02-2013)

Figure 8 : ***Les relations de l'entreprise avec ses parties prenantes (adapté de BLIND, 1977).***

Source: MULLENBACH-SERVAYRE A. (2007) , op.cit.

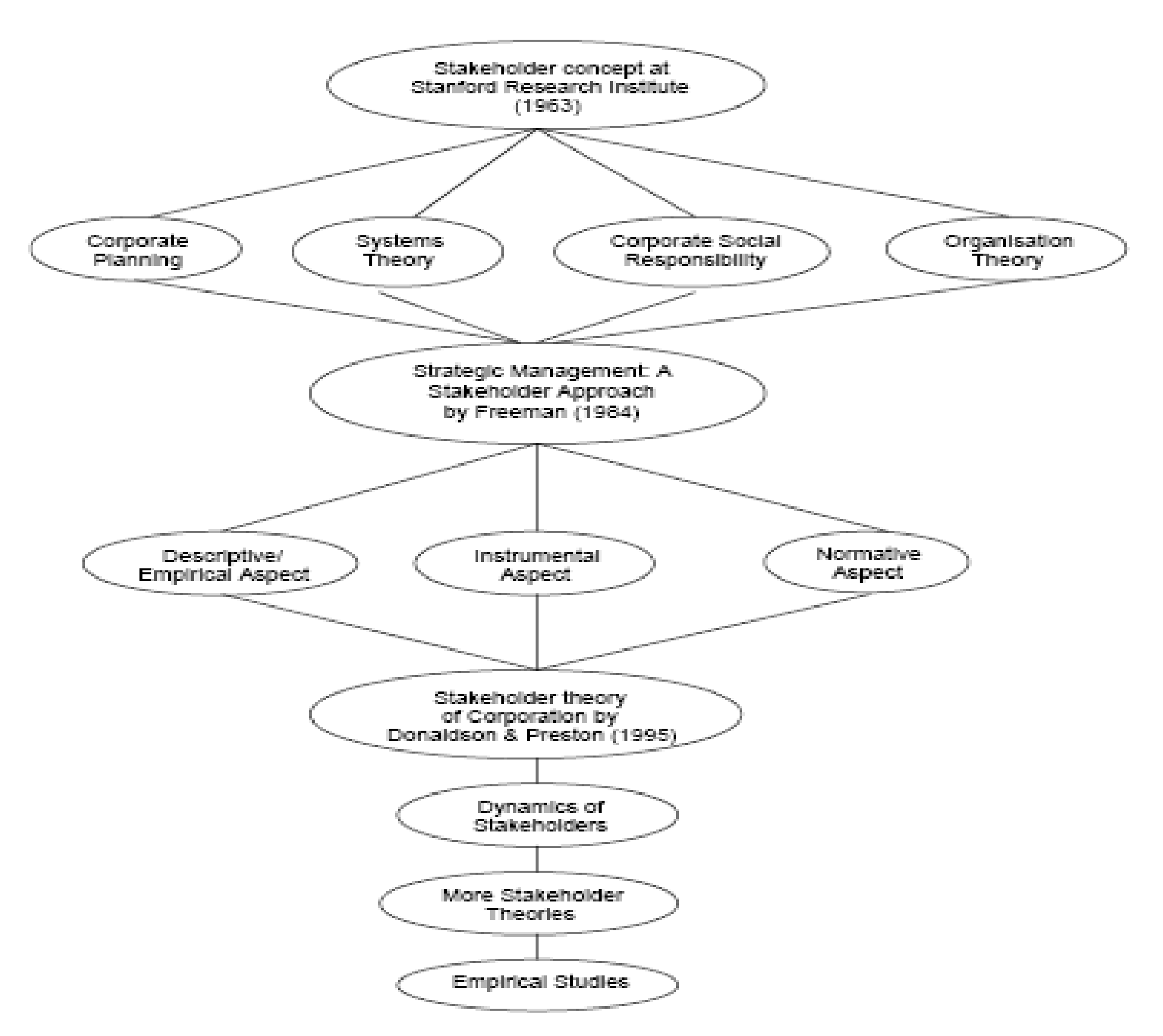
L'étude des parties prenantes fait ressortir deux visions qui s'affrontent : une vision gestionnaire et une vision éthique (GOODPASTER, 1991). La première analyse l'influence des parties prenantes sur la performance et la pérennité de l'entreprise ce qui suppose qu'une bonne gestion des parties prenantes améliore la performance de l'organisation (FREEMAN, 1984; JONES, 1995; BERMAN et al., 1999; JONES ET WICKS, 1999) bien que les résultats des études empiriques soient ambigus (ATKINSON et al., 1997; MERCIER, 2001; POST, 2003).

La deuxième appréhende les relations entre l'organisation et ses parties prenantes comme des relations sociales, formelles et/ou informelles ce qui permet un mode de conceptualisation de l'insertion de l'organisation dans la communauté. Les principales critiques de cette approche reste sa dimension moralisante, son manque d'opérationnalité et son incapacité à prendre en charge les intérêts multiples et parfois contradictoires (DAMAK AYADI et PESQUEUX, 2003; BALLET et BAZIN, 2004; PERSAIS, 2004)[26].

ELIAS et CAVANA, proposent une revue de la littérature schématisée et appuyée essentiellement sur trois aspects (descriptif[27], normatif[28] et instrumental[29]). Ces derniers sont réunis dans la « théorie corporative des parties prenantes » de DONALDSON et Preston (1995)[30] (Figure 9) et repris par MERCIER (2001) dans sa synthèse des approches de la théorie des parties prenantes, en considérant l'objectif de la prise en compte de leurs intérêts (tableau 3).

[26]SEMAL N. (2006), op.cit.
[27]Implique que « l'organisation est au centre de coopérations et de compétitions possédant chacune une valeur intrinsèque
[28]Recommande qu'il est de la responsabilité sociale de l'entreprise de considérer les parties prenantes quel que soit leur pouvoir potentiel
[29]Considère que la prise en compte des intérêts des parties prenantes est créatrice de valeur
[30]ELIAS A.& CAVANA R., Stakeholder Analysis for Systems Thinking and Modelling, *School of Business and Public Management,* Victoria University of Wellington, New Zealand

Figure 10 : théorie corporative des parties prenantes



Source: ELIAS A. , CAVANA R., op.cit.

Tableau 3 : Synthèse des approches de la théorie des parties prenantes

(1)	(2)	(3)	Justification	Unité d'analyse	Niveau d'analyse	Théorie sous-jacente	Avocats (*)
	Approches narratives	Métaphorique	Les SH comme prenant part à une histoire centrée sur la vie de l'entreprise	Tous les participants au processus organisationnel	Perspective macro et systémique	Management stratégique	Mitroff (1983) Freeman (1994) Litz (1996)
SHT comme éthique normative (éthique)		Normative	RSE fondée sur le principe de fiduciarité et de légitimité de l'entreprise	Théorie élargie des droits de propriété	Principes centrés sur le système	Théorie des contrats sociaux intégrés	Donaldson et Preston (1995) Donaldson et Dunfee (1999)
				Éthique de l'agent	Principes centrés sur l'organisation	Théorie principal-agent	Wood et Jones (1995) Yuthas et Dillard (1999)
				Réseaux relationnels	Principes centrés sur l'organisation	Éthique féministe	Wicks *et al*(1994) Burton et Dunn (1996)
				Justice sociale	Principes centrés sur le système économique	Théories de la justice	Rawls (1971) Freeman (1994) Phillips (1997)
				Capitalisme kantien	Principes centrés sur le système économique	Théorie éthique	Freeman et Evan (1990)
SHT comme Science sociale (stratégique)	Approches analytiques	Instrumentale	Effet de la prise en compte des SH sur la performance organisationnelle	Efficience des relations / contrats relationnels	Comportement concurrentiel	- Théorie des réseaux sociaux - Théories contractuelles	Preston *et al.* (1991) Hill Jones (1992) Jones (1995)
		Descriptive	Prise en compte des SH dans le management de l'entreprise	Orientation vers la performance et vers la justice	Comportement managérial	Économie managériale / Psychologie / Sociologie	Clarkson (1995) Etzioni (1988) Mitchell *et al.* (1997)
				Étude de la nature et des valeurs des SH	Comportement organisationnel	Théorie des organisations / Théories de la décision	Brenner et Cochran (1991) Berman *et al.* (1999)

Tableau adapté d'après Andriof et Waddock (2002 p. 34)

Typologie proposée par Jones et Wicks (1999)
Catégorisation globale des approches proposée par Andriof et Waddock (2002)
Typologie retenue par Andriof et Waddock (2002), reprenant la typologie de Donaldson et Preston (1995) et y ajoutant l'approche métaphorique proposée par Freeman (1994)

Source: MERCIER S. (2001), *L'apport de la théorie des parties prenantes au management stratégique : une synthèse de la littérature*, Xième Conférence de l'Association Internationale de Management Stratégique 13-14-15 juin

D'autre part, PESQUEUX et DAMAK AYADI (2005) rappellent les postulats de la théorie des parties prenantes[31] :

[31] DAMAK-AYADI S., PESQUEUX Y. (2005), op.cit.

- l'organisation est en relations avec plusieurs groupes qui affectent et sont affectés par ses décisions (FREEMAN, 1984),

- la théorie est concernée par la nature de ces relations en termes de processus et de résultat vis-à-vis de la société et des parties prenantes,

- les intérêts des parties prenantes ont une valeur intrinsèque et aucun intérêt n'est censé dominer les autres (CLARKSON, 1995, DONALDSON et PRESTON, 1995),

SHARMA (2001) considère qu' « *à court terme, l'intégration des parties prenantes permet de réduire les coûts et apporte des opportunités de différenciation ; à long terme, elle permet la construction dynamique de ressources concurrentielles de valeur*»[32]. Cela se concrétise notamment à travers les points suivants[33] :

- suggérer une nouvelle vision de la gouvernance des entreprises ;

- relever les dispositifs de management des parties prenantes adoptés par les organisations (codes de conduite, création de comités d'éthique, publication de bilans éthiques et) ;

- aborder les problèmes de respect de la personne, d'équité (interne et externe) et de justice organisationnelle en GRH ;

- mettre en œuvre la notion de développement durable et de respect de l'environnement.

Ceci dit, cette théorie suscite de nombreuses critiques.

CAZAL (2011) considère que les différentes tentatives visant à donner des bases théoriques plus fermes à la théorie des parties prenantes sont loin d'être satisfaisantes. Cependant, et malgré les réserves de certains chercheurs allant jusqu'à remettre en cause l'idée que la théorie des parties prenantes constitue un corpus théorique, les travaux critiques restent rares et vont davantage dans le sens d'une synthèse ou d'une intégration des éléments

---

[32]CAYROL A. (2006), Analyse du rôle des parties prenantes dans la stratégie de développement durable d'une banque. Étude de cas : la Banque Triodos, Mémoire de fin d'Études Spécialisées en Gestion de l'Environnement , IGEAT- Université Libre de Bruxelles- Belgique

[33]MERCIER S. (2001), op.cit.

théoriques existants que dans le sens d'un renouvellement et d'un approfondissement réels[34].

Les principales limites de cette théorie se résument dans ce qui suit (MERCIER, GOND ; 2005)[35]:

- le concept de parties prenantes reste à préciser. Dans un souci de simplification, il est souvent supposé que les catégories de parties prenantes ont des préférences homogènes (WOLFE & PUTLER, 2002). DAMAK AYADI et PESQUEUX (2005) considèrent que son ambiguïté majeure repose sur le fait que les parties " ne prenant pas " se trouvent alors légitimement exclues[36].
- l'incapacité de la théorie à intégrer une dimension dynamique (BEAULIEU & PASQUERO, 2002). En effet, et au fil du temps, la constitution des parties prenantes peut changer. De nouveaux acteurs peuvent être considérés tandis que d'autres peuvent être écartés. FREEMAN (1994) insiste d'ailleurs sur le caractère métaphorique et symbolique de cette approche qui ne peut être pour l'instant qu'un cadre très général[37]

- la notion de partie prenante ne permet pas de résoudre les dilemmes éthiques : comment traiter avec les parties prenantes secondaires, comment évaluer la légitimité de leurs revendications ? et ne garantit pas forcément un traitement éthique de ces parties prenantes.

- l'étude de la relation entreprise /parties prenantes s'avère insuffisante. Il faudrait, en fait, songer à étudier les interactions entre les différentes parties prenantes et la répercussion de ces interactions sur le devenir de l'organisation. CAYROL(2006), pense à cet effet que la notion de gestion de réseau ou communément appelé « réseautage » devient pertinente afin de comprendre comment ces parties prenantes s'organisent entre elles pour avoir plus d'influence dans la balance décisionnelle du gestionnaire.[38]

---

[34]CAZAL D. (2011), op.cit.
[35]MERCIER S., GOND J-P.(2005), op.cit.
[36]DAMAK AYADI S., PESQUEUX Y., La théorie des parties prenantes en perspective, URL : http://basepub.dauphine.fr/bitstream/handle/123456789/1098/ethiquepesqueux.pdf?sequence=2? (consulté le 13-12-2013)
[37]MERCIER S. (2001), op.cit.
[38] CAYROL A. (2006), op.cit.

Enfin, cette diversité dans les cadres, les méthodologies et les perspectives bien qu'elle soit source de confusions et de problèmes, contient des opportunités appréciables pour le renouvellement et l'amélioration de cette théorie. Selon MERCIER et GOND (2005), la théorie des PP « *semble posséder un potentiel explicatif élevé pour analyser les nouvelles formes organisationnelles dont l'excellence relationnelle est vue comme une ressource clé. Elle fournit également une grille d'analyse féconde pour expliquer les mécanismes de management des stakeholders introduits de façon croissante dans les organisations* ». Les auteurs considèrent que dans une optique plus normative, cette théorie permet d'introduire les problèmes de respect de la personne et de justice organisationnelle dans le management et se pose comme une alternative au modèle de gouvernance actionnariale en intégrant les problèmes d'origine et de répartition de la valeur créée[39].

I.4 Approches multidisciplinaires de la théorie des parties prenantes et application au milieu urbain

Les sciences humaines et sociales sont constituées d'un ensemble de disciplines (sociologie, économie/ management, anthropologie, histoire, etc.) qui vise à étudier les réalités et les interactions humaines et sociales. Dans la mesure où ces disciplines partagent des objectifs communs, il n'est pas surprenant qu'elles s'empruntent les unes aux autres, des méthodes de travail, des théories, des concepts et des notions.

À partir d'une étude ethnographique des mécanismes de coordination du travail scientifique, STAR et GRIESEMER (1989) proposent dans leur article: « *Institutional Ecology, 'Translations', and Boundary Objects: Amateurs and Professionals* » une nouvelle notion qui est celle de l'objet-frontière (*boundary object*). Depuis, le concept a connu une carrière académique importante et s'est notamment déployé dans le champ du management des connaissances. L'objet-frontière, même étant spécifique à une discipline, il a suffisamment de caractéristiques reconnaissables par d'autres groupes, ce qui présuppose que les différents groupes l'utilisant auront un socle minimum de connaissances communes, de manière à donner la même interprétation à l'objet[40].

[39]MERCIER S., GOND J-P.(2005), op.cit.

[40]Pour plus de détails voir entre autres : TROMPETTE Pascale et VINCK Dominique « Retour sur la notion d'objet-frontière», *Revue d'anthropologie des connaissances* 1/2009 (Vol. 3, n° 1), p. 5-27. URL : www.cairn.info/revue-anthropologie-des-connaissances-2009-1-page-5.htm.

Le concept de partie prenante est ainsi considéré comme un objet-frontière. Pour MINVIELLE (2006), la notion de parties prenantes représente un objet-frontière car elle est à la fois un outil conceptuel pour les académiciens, un outil utilisé par les évaluateurs pour l'audit social et pour les managers. Pour Rappel la théorie des parties prenantes a été popularisée par FREEMAN qui est philosophe de formation.

Cette mise en perspective explore également des champs d'application plus larges dans différents domaines, des plus techniques au plus prospectifs: gestion stratégique, droit du travail et des sociétés, sciences politiques, philosophie politique et morale. Ainsi, BONNAFOUS-BOUCHER et PESQUEUX (2006) discutent l'importance et les incidences de la théorie des parties prenantes en matière de gouvernance d'entreprise, de gouvernance nationale et territoriale, et de gouvernance européenne[41] et HUYBRECHTS (2010) insiste sur son utilisation explicite ou implicite dans l'étude des organisations d'économie sociale. Selon lui, la notion des parties prenantes est déjà présente dans les théories fondatrices sur les *non profit organisations* (GUI, 1991; HANSMANN, 1980; JAMES, 1987) en particulier dans la théorie du "*demand creating supply*" de BEN-NER et VAN HOOMISSEN (1991)[42].

La notion de parties prenantes permet de concevoir l'environnement de manière plus riche et complexe que dans la plupart des théories des organisations et des approches de la stratégie et de souligner la relativité et la porosité des frontières de l'entreprise. Elle ambitionne de dépasser une vision étroitement économique de l'entreprise et invite à prendre en compte des variables sociopolitiques dans l'analyse stratégique prônant ainsi « une vision assez ouverte de l'entreprise, dont les frontières avec l'environnement et la société seraient non plus stables et bien tranchées, mais mouvantes et susceptibles de négociations et de redéfinitions»[43]. A partir de là, l'application de l'approche des parties prenantes au milieu urbain nous apparait évidente et très riches en enseignements.

Plutôt que d'être considérées comme des unités limitées par des frontières géographiques, les villes sont considérées comme socialement construites, des réseaux non contigus, variées, dynamiques et superposées de relations sociales et de significations

[41]BONNAFOUS-BOUCHER , PESQUEUX (2006), Décider avec les parties prenantes, mise en ligne le 01-05-2010. URL: http://halparties prenantess.archives-ouvertes.fr/hal-00479620/ (consulté le 06-06-2013)

[42] HUYBRECHTS B. (2010), Economie solidaire ? Parties prenantes, Centre d'Economie Sociale : d'HEC-Ecole de Gestion de l'Université de Liège:http://www.ces.ulg.ac.be/fr_FR/services/cles/dictionnaire/o---p---q---r/parties-prenantes-stakeholders (consulté le 06-06-2013)

[43]CAZAL D. (2011), op.cit.

(GRAHAM et HEALEY, 1999). Par conséquent, il n'est plus possible de considérer la ville comme une économie limitée, isolée et unique qui peut être soumise à des instruments traditionnels de planification sectorielle. Seule la création de modèles de planification urbaine qui génèrent des synergies entre les intérêts déjà établis ou émergents des parties prenantes de la ville peut permettre aux gouverneurs et planificateurs de la ville de répondre à la complexité des dynamiques urbaines et régionales.

La gouvernance urbaine repose donc sur une conception large et multiple des citoyens et des parties prenantes impliquant les acteurs non seulement des autorités de l'Etat et du gouvernement régional, mais des entreprises, des ONG, des institutions d'enseignement et de recherche, les médias et les autres parties prenantes.

Considérer la ville dans une perspective de parties prenantes la fait apparaitre dans des structures et des modes de relations et d'intérêts manifestés ou latents.

Lors de la reconfiguration de la ville dans un cadre moderne de la théorie des parties prenantes, la ville apparaît sous la forme d'une entreprise politico-économique:

La ville est la somme de sa gouvernance politique et économique, constitué par les parties prenantes qui affectent ou sont affectées dans ce centre politique et économique de pouvoir. [44]

II. L'approche des parties prenantes adaptée au milieu urbain

Les recherches urbaines ont longtemps ouvert la voie à des études économiques, sociales et culturelles de la ville et la manière d'aborder les espaces urbains à partir d'une planification et une gestion pensée (par exemple GRAHAM & HEALEY 1999; HEALEY 2004; HEALEY 2006a & HEALEY 2006b; FLORIDA 2005; LAUNDRY 2000 & 2006; SIMPSON & KELLY 2008).

En effet, les territoires sont le résultat d'interactions entre les espaces physiques et construits, d'une part, et les systèmes sociaux, économiques, politiques et culturels, d'autre part. Le développement des territoires a donné naissance à plusieurs formes urbaines, dont la plus répandue reste la ville.

[44] ANDERSEN E. et al. (2009), op.cit.

Aussi, et selon LELOUP et al. (2005), la gouvernance territoriale se situe « *dans le contexte historique de l'implication croissante des acteurs locaux — privés, publics, associatifs — dans les dynamiques de développement, dans leur capacité à se mobiliser et à se prendre en charge* ». Ils considèrent ainsi, la gouvernance territoriale comme un nouveau mode de coordination territoriale[45].

Avant d'aller plus loin, il est impératif de définir la ville pour mieux cerner son mode de gouvernance et ses parties prenantes.

En 2008, plus de 50% de la population mondiale vit en villes, c'est dire l'importance que revêt cette unité territoriale dans la vie de tous à chacun. Une place favorisée par une amélioration de la croissance et de la qualité de vie et défavorisée par l'essor des bidonvilles et d'autres problèmes sociaux, comme la criminalité[46]. Les transformations que subit la ville reposent alors la question de sa définition et de ses fonctions.
Car la ville est « *non seulement un objet perçu- et peut être apprécié- par des millions de gens, de classe et de caractère très différents, mais elle est également le produit de nombreux constructeurs qui sont constamment en train d'en modifier la structure pour des raisons qui leur sont propres. Tandis qu'elle peut rester stable dans ses grandes lignes pendant un certain temps, elle n'arrête pas de changer dans le détail. On ne peut contrôler que partiellement sa croissance et sa forme. Il n'y a jamais de résultat final, mais seulement une succession ininterrompue de périodes, et il n'est alors pas étonnant que l'art de modeler les villes pour le plaisir des sens soit un art tout à fait distinct de l'architecture, de la musique ou de la littérature* » (LYNCH, 1976)[47]

II.1 Définition (s) et typologies de la ville :

La ville de part cette diversité, suscite l'intérêt de plusieurs disciplines d'où une multitude de définitions et de typologies.

Plusieurs disciplines se sont intéressées à la définition de la ville. Elle est considérée comme l'ossature matérielle d'une société, et est le résultat de l'alliance d'un réseau matériel

---

[45]LELOUP F. et al. (2005), La gouvernance territoriale comme nouveau mode de coordination territoriale ?, *Géographie, économie, société,* Avril, Vol. 7, p. 321-332.
[46] WALLACE L., Tournant, *Finances et développement- L'urbanisation en marche*, septembre 2007, p1
[47] LYNCH K. (1976). *L'image de la cité*. Ed. BORDAS, Paris, p2

(chemins, enclos, frontières...) et d'un autre immatériel (basé essentiellement sur les communications) plus flexible et plus ouvert aux changements (FRIEDMAN, 2000)[48].

Pour des spécialistes, comme le géographe contemporain Pierre GEORGES, la ville « *est un groupement de populations agglomérées défini par un effectif de population et par une forme d'organisation économique et sociale ».* Le géographe français SORRE, qui adopte le point de vue de son collègue allemand Kurt HASSERT, donne une définition un peu plus complète qui considère la ville comme : « *une agglomération des hommes plus ou moins considérable, dense et permanente, hautement organisée, généralement indépendante pour sa nourriture du territoire sur lequel elle se développe, et impliquant par son existence une vie de relations active, nécessaire à l'entretien de son industrie, de son commerce et de ses autres fonctions* » (SORRE, 1929)[49].

Pour les partisans de la géographie politique, la ville est analysée comme *« l'un des organes du pouvoir »* et un « *lieu d'implantation de l'autorité légitime et de ses rouages* », elle représente l'une « *des places centrales d'un territoire* ». (BRUNHES, VALLAUX, 1921 ; VALLAUX, 1911)[50]

Donc la ville est « *le lieu des pouvoirs qui dépassent la simple volonté de chacun, c'est dans la ville que s'est créée la politique (du grec* ***polis****: la ville)* »[51].

La ville est « *une machine économique qui engendre une richesse supérieure à la somme de celles produites par l'ensemble de ses acteurs* ». En permettant la rencontre des offres et des demandes, elle favorise l'optimisation du marché[52]. Pour HASSINGER (1910), la ville est «*l'aire habitée à l'intérieur de laquelle les intérêts économiques des habitants subissent une attraction principale centripète*[53]*, au lieu que cette attraction est principalement centrifuge*[54] *dans les villages*»[55].

---

[48] FRIEDMAN Y., Utopies Réalisables : http://www.lyber-eclat.net/lyber/friedman/8ville.html (consulté le 27-02-2013)

[49]ROBIC M-C.(2003), « La ville, objet ou problème ? », *Sociétés contemporaines,* janvier, n° 49-50, pp. 107-138 URL : www.cairn.info/revue-societes-contemporaines-2003-1-page-107.htm. (consulté le 27-02-2013)

[50]Ibid.

[51] BESSARD L. (1995), Etat des lieux: la ville aujourd'hui : http://www.bessard.fr/diplome/prejury3.html (consulté le 11-02-2013)

[52]ALLAIN R. (2005), « Ville et proximité. Le point de vue d'un géographe-urbaniste », *Mots. Les langages du politique* [En ligne], n°77, mis en ligne le 31 janvier 2008. URL : http://mots.revues.org/222 (consulté le 25 février 2014)

[53] Qui tend à rapprocher du centre

Enfin, la ville est une « *unité de production spécifique* » dont le rôle de productrice de connaissances est incontournable. AYDALOT P., et les défenseurs du courant de recherche qu'il a initié affirment le rôle des villes dans la production et la diffusion de l'innovation. Pour eux, la présence de réseaux d'entreprises et de centres de recherche, font de certaines villes de « *véritables milieux innovateurs* »[56].
« La ville est une matrice complexe et changeante des activités humaines et de l'environnement»[57] *.* Une ville durable est quant à elle *« une agglomération dont le fonctionnement social, biophysique et écologique, les projets et l'évolution s'inscrivent dans les perspectives ouvertes par le développement durable »*[58]*.*

Déjà en évoquant le mot « ville », on est confronté à un double sens. Sur le plan spatial, « *la ville est une agglomération caractérisée par une certaine densité de l'habitat et surtout par une population relativement nombreuse* » et sur le plan social, la ville est faite pour des citadins et non des paysans (ceux qui travaillent la terre). Mais cerner la définition de la ville reste une impossible ambition selon Jacques ELLUL « *aucun faisceau de regard perçants et d'intelligences opiniâtres ne peut prétendre en faire le tour, emmailloter toutes les facettes d'une réalité caractérisée par un état de complexité qu'aucune construction de sens ne peut dominer complètement* »[59].

Plusieurs définitions apparaissent alors, mais elles restent toutes essentielles pour une entité aussi plurielle et partagée qu'est la ville (***voir Annexe 2 : Des penseurs de la ville d'hier et d'aujourd'hui***). Une vision appuyée par Sorre « *Un phénomène aussi complexe peut être revendiqué par bien des spécialistes. Fait social par excellence, la ville offre aux méditations des sociologues un riche sujet. L'historien aussi a bien des remarques à apporter sur l'évolution et les transformations des villes. […] Économistes et hygiénistes ne sont pas moins*

---

[54] Qui tend à éloigner du centre
[55]ROBIC M-C.(2003), op.cit.
[56] PAQUOT T. (1997), Qu'est-ce qu'une ville?, *Sciences humaines*, n° 70, mars, pp.26-27
[57] ROGERS R., GUMUCHDJIAN P. (2000). *Des villes pour une petite planète*. Traduit de l'Anglais par Claudine GILBERT et Jean DURIAU, Editions du Moniteur , Paris, p52
[58] LEGRAND P.(2001), Changer de lunettes pour changer la ville, *Le Courrier de l'environnement*, n°43, Mai URL: http://www.inra.fr/dpenv/legrac43.htm (consulté le 12-10-2013)
[59] JACCOUD C. et al. (1996). *Raisons et déraisons de la ville- Approches du champ urbain*. Presses Polytechniques et Universitaires Romandes, p377

sollicités par les questions urbaines. Enfin, les problèmes soulevés par la croissance des cités ont un aspect pratique qui relève de l'art de l'urbaniste. Néanmoins, c'est bien au géographe qu'il appartient de prendre une vue centrale du fait urbain – car celui-ci est inconcevable en dehors de certaines conditions géographiques, physiques et humaines » (SORRE, 1928)[60].

Les critères de définition de la ville varient d'un pays à l'autre. Dans la majorité des pays, le nombre d'habitants agglomérés est retenu, avec une certaine différence de seuil selon le pays. Dans d'autre pays, comme la Tunisie ou le Royaume Uni c'est l'organisation administrative qui prime et dans certains pays les deux critères sont combinés (Etats-Unis, Canada, Turquie, Norvège…). Enfin, des pays comme l'Italie se basent plus sur l'activité économique (les communes dont la population active est majoritairement agricole ne sont pas des villes) et d'autres comme Israël, se basent sur l'aspect urbain[61].

Selon leur taille (***Bourg***[62]***, petite ville***[63]***, ville moyenne***[64]***, grande ville***[65]***, métropole***[66]***, mégapole***[67]***, mégalopole***[68]), leur emplacement et les activités de leurs habitants ***(industrielle, administrative, touristique, portuaire, universitaire)***, les villes peuvent se présenter sous différentes typologies et jouer différents rôles.

Aussi, de nouvelles notions sont apparues telles : Les villes globales (*Global Cities*) ou villes mondiales, qui représentent des centres de la mondialisation. Ou encore, les métapolis, qui désignent les très grandes villes avec une hyper-concentration des pouvoirs de commandement. Des appellations encore plus singulières, comme « *urban villages* », « *suburban dowtowns*», « *galactic*», « *metroplex* », ou « *heteropolis* »...sont apparues. Ou encore *edge city*, un concept qui désigne les nouvelles agglomérations qui ont surgi à la marge du tissu urbain historique, à l'image du comté d'Orange de Los Angeles[69]

---

[60] ROBIC M-C. (2003), op.cit.

[61] PAQUOT T. (1997), op.cit.

[62] Gros village qui présente certains caractères urbains

[63] Qui comprend entre 5000 et 20000 habitants

[64] Une Ville comprenant entre 20 000 et 100 000 habitants

[65] Une agglomération urbaine dont la population totalise au moins cent mille habitants

[66] Ville principale d'un pays ou d'une région ou au moins une ville importante qui commande un territoire. Etymologiquement, elle signifie la ville-mère (mêtêr = mère et polis = ville)

[67] Une agglomération est considérée mégapole à partir d'un seuil qui varie de 8 à 10 millions d'habitants

[68] Un ensemble urbain reliés fonctionnellement (réseaux de transport, communication) et dont l'urbanisation n'est pas forcément continue ; elle peut inclure des espaces ruraux, naturels (forêts, zones humides)

[69] ALLEMAND S. (2000), Ville. A l'heure de l'urbanisation généralisée, *Sciences Humaines*, Hors Série n°34, Septembre/Octobre/Novembre, pp. 29-36

Enfin, l'exercice de la définition de la ville est loin d'être facile pour la simple raison que la ville est complexe et abordée par une telle quantité de disciplines et de théories différentes que les résumer en quelques mots semble impossible. Alors, une définition ne peut être émise que dans un contexte précis et pour des besoins de recherche auparavant déterminés. Pour la suite de ce mémoire, la ville est considérée comme un système dynamique et complexe basé sur des interactions entre les hommes et l'espace qui les entoure et doté d'une symbolique spécifique.

II.2 Les fonctions de la ville :

Outre les critères d'ordre statistique ou administratif, la ville est caractérisée par ses fonctions principales. La fonction commerciale est privilégiée par certains, celle politique ou religieuse par d'autres mais tous s'accordent pour faire de la ville un lieu *plurifonctionnel*.
Au départ, trois fonctions ont été distinguées dans la ville: une fonction religieuse, qui rassemble un groupe humain dans un lieu sacré et délimité, une fonction militaire, qui veille à la protection des habitants, et une fonction politique car la ville est un lieu de pouvoir. Ensuite la fonction commerciale apparaît et ne cesse de prendre de l'importance.
Les plus importantes fonctions de la ville seront présentées dans ce qui suit.

A. La fonction politique et administrative :

Elle est concrétisée par les lieux du pouvoir politique et les sièges des institutions politiques qui selon leur échelon territorial (local, régional, étatique, international) reflètent le niveau d'importance de la ville. Cette fonction est essentielle pour tous les niveaux de villes (petites, moyennes, métropoles…), elle l'est encore plus pour les villes capitales de pays ou chefs-lieux de département ou les villes *mondiales* (une notion de la géographe Saskia SASSEN, à laquelle correspondent les villes de New York, Londres ou Tokyo).
La ville a aussi un rôle administratif qui consiste en l'exécution de lois d'arrêtés et des mesures d'intérêt général. Elle délivre entre autres, les documents nécessaires au bon déroulement des différentes activités sur son aire d'emprise.

B. La fonction économique :

La ville n'est pas seulement un lieu de consommation mais aussi un lieu de production. Elle attire de nouveaux consommateurs par de meilleurs services, favorise l'innovation industrielle en mettant en place des pôles de compétitivité[70].

Les secteurs secondaires sont distingués de ceux tertiaires ; la fonction industrielle rassemble les entreprises avec pour mission principale la production de biens destinés à la collectivité. Tandis que la fonction commerciale regroupe toutes les activités de commerce, de vente et de services (vente au détail, bureaux professionnels, institutions financières, restauration et hébergement, …).

C. La fonction culturelle :

La culture est l'une des composantes de la fonction urbaine. La ville regroupe les organismes et les infrastructures nécessaires pour garantir des services culturels aux citoyens. Seulement, entre ville et ville les ressources varient tout comme les comportements culturels de la population[71]. La présence et le dynamisme des foires, expositions, congrès et festivals qui contribuent aux fonctions culturelles des villes sont souvent retenus pour marquer l'aspect culturel de la ville.

D. La fonction de transport et de communication :

La fonction de transport et de communication regroupe les infrastructures qui relient le territoire. Elle comprend, des éléments comme:

- Les réseaux d'électricité et de gaz, de téléphonie, de câble;
- Les trottoirs, les rues, les routes, les autoroutes;
- Les infrastructures aéroportuaires, ferroviaires, portuaires, gares d'autobus…

Le niveau des fonctions de la ville est renseigné par la connectivité aux réseaux de transport et de communication et par la masse des flux, hommes, biens, informations, qui passent ou qui sont émis ou reçus par la ville.

[70] PECQUEUR B. (2006), De la ville qui consomme à la ville qui produit : La reterritorialisation des fonctions économiques de l'urbain, *Annales de la recherche urbaine*, n°101, pp. 7-13

[71] RICARD B., GARON R. (2005), Les équipements culturels et la pratique culturelle dans la ville Québécoise : Le développement culturel dans les villes : lier la recherche, la planification et la pratique, *Loisir et Société*, vol. 27, n°2, pp. 327-354

E. La fonction résidentielle et publique :

La fonction résidentielle se rapporte aux bâtiments destinés à des fins d'habitations. Cette fonction occupe la majorité de l'espace urbain. La fonction publique quant à elle, comprend des établissements publics ou parapublics (qui fournissent des tâches et des missions publiques qui sont proches du secteur public mais gérées de façon privées[72]). Le but de ces établissements, étant de fournir des services à la communauté, comme:

- ✓ Les services municipaux (service de police, service d'incendie, etc.);
- ✓ Les services scolaires (école primaire, secondaire, université, etc.);
- ✓ Les services hospitaliers (hôpitaux, dispensaires, etc.);
- ✓ Les services récréatifs (arénas, piscines, jardin botanique, etc.) ;
- ✓ Les services collectifs (traitement des eaux usées, sites d'enfouissement sanitaire, etc.)

Aussi, une fonction qui prend de plus en plus d'importance dans les villes modernes, et qui était avant incluse dans d'autres fonctions de la ville, peut être évoquée ici. Il s'agit de la fonction de récréation qui correspond à des lieux où les citoyens peuvent avoir accès à la nature, où ils peuvent pratiquer certains sports ou jouer, ou tout simplement, où ils peuvent se reposer.

On parle aussi de mixité fonctionnelle quand plusieurs fonctions sont présentes dans un même lieu (habitat et commerce, par exemple). Cette mixité vient s'opposer au *zoning* qui consiste à découper le territoire en zones fonctionnellement différenciées. Son objectif est, par exemple, la réduction des distances entre les différentes fonctions et de ce fait la diminution de l'utilisation des voitures. Seulement, l'incompatibilité de certaines fonctions (industrielle polluante et résidentielle, par exemple) peut être un obstacle.

---

[72] ROCHAT P. (2007), Agir dans le parapublic, c'est assumer des missions publiques avec la dynamique du privé: http://www.liberal-vd.ch/blog/2007/10/09/agir-dans-le-parapublic-c%E2%80%99est-assumer-des-missions-publiques-avec-la-dynamique-du-prive/(consulté le 12-02-2013)

II.3 La ville, objet de plusieurs disciplines :

La multiplicité de la ville a suscité l'intérêt de plusieurs chercheurs issus de différentes disciplines pour tenter de la « *décrire, de la comprendre et d'expliquer ses dynamiques dans le but de mettre en relief les leviers d'action susceptibles de les réguler*[73] »

En 2008, une étape décisive a été franchie dans l'histoire de l'humanité. Pour la première fois, plus de 50% de la population mondiale vivent dans des zones urbaines (des villes). Selon l'ONU, et suivant le rythme actuel de l'urbanisation, la population urbaine pourrait atteindre 60% d'ici 2030[74].

Les villes occupent une place particulière parmi les collectivités locales, elles font, de ce fait, l'objet d'un attachement et d'un sentiment d'appartenance plus fort de la part de la population grâce à leur poids historique, administratif et économique.

La ville ne se résume pas à une forme unique car elle est multiple et variée. Elle est la concentration sur un territoire restreint des préoccupations financières, écologiques, humaines, sociales et culturelles et constitue alors, un produit humain par excellence qui cristallise à la fois des intérêts (personnels, politiques, économiques…), des ambitions et des sentiments. Elle est lieu d'affrontements d'enjeux et de consensus[75] et s'apparente ainsi à un système complexe et ouvert sur un environnement fluctueux qui l'influence et auquel elle essaye de s'adapter (DEMEESTRE, PADIOLEAU, 1989, BARTOLI, 1991)[76].

Ainsi, le dynamisme de la ville, son influence sur les activités et sur les individus fait d'elle un territoire d'analyse pertinent.

Entité à la fois économique, territoriale, politique, urbanistique, historique..., la ville a toujours constitué un domaine de recherche intéressant pour les sciences humaines.

Christian DEVILLERS note que: « *le projet urbain ne relève pas d'une seule profession mais d'une compétence* ». Allier les savoirs et savoir-faire devient alors une urgence. « *Architectes, urbanistes, ingénieurs, paysagistes, sociologues... ne doivent plus se contenter de*

---

[73] KAUFMANN V. (2007), Résumé d'un programme de recherche, Laboratoire de sociologie urbaine (LASUR)-Suisse : http://lasur.epfl.ch/download/Programme_recherche_FR.pdf. (consulté le 18-12-2012)

[74] BLOOM D., KHANNA T. (2007), Révolution urbaine, *Finances et développement- L'urbanisation en marche*, n°3, septembre, pp. 8-14

[75] BENKO G. (2006), Stratégies de communication et marketing urbain, Pouvoirs Publics, n°42, Septembre, pp.12-18

[76] HERNANDEZ S., KERAMIDAS O. (2006), « Stratégies territoriales pour ville durable », Gestion 2000, n°1, pp. 133-148

revendiquer le monopole de la pensée de la ville ». Le but étant de « *mieux connaître le phénomène urbain et de peut-être mieux préparer la ville de demain* ».

Autant de disciplines qui l'ont abordé dès la fin du XIXème siècle en donnant naissance à des sous disciplines : la **sociologie urbaine**, développée par l'école de Chicago pendant l'entre-deux-guerres ; la **géographie urbaine**, initié dans l'après-guerre par G. CHABOT (*Les villes*, 1958) ou encore **l'ethnologie urbaine**, **l'histoire urbaine**, **l'économie urbaine**,…et même la **sémiologie** qui essaye dès les années 60 de décrypter la ville (CHOAY, *Le Sens de la ville*, 1972).

Durant les dernières années, le **droit urbain** fait son apparition suite au développement de la législation sur la ville, les sciences politiques, accordent un intérêt grandissant aux **politiques urbaines** et les fervents du développement durable cherchent toujours les bases pour une **ville durable.** Les **philosophes** renouent à leur tour avec les sujets sur la cité avec par exemple, la publication de *Vers* l*a troisième ville ?* du philosophe Olivier MONGIN (1995). Enfin, l'internationalisation des villes a produit des études comparatives pour compléter les monographies traditionnelles.

Aussi, Les mutations de la ville font émerger des problématiques nouvelles, qui touchent aussi bien la *qualité de l'air*, le *bruit*, la *gestion des flux de circulation*, *l'information en temps réel*, la *consommation énergétique des bâtiments*, la *vidéosurveillance*, etc. Chacune de ces problématiques ouvre la voie à des disciplines comme ***l'acoustique***, ***l'écotoxicologie***, la ***géomatique***, la ***criminologie***, ...[77]. Autant de disciplines qui permettent d'aborder la ville autrement.

Mais de nos jours, c'est plus la pluridisciplinarité qui prime. Etats et élus locaux établissent des programmes de recherche qui réunissent des spécialistes de différents horizons privilégiant une approche « *transversale des enjeux urbains* »[78].

Enfin, la conception organisationnelle et systémique de la ville a favorisé une réflexion managériale, qui est censée l'aider à adapter ses capacités et ses potentiels aux exigences d'un environnement complexe, incertain et changeant[79].

---

[77] KAUFMANN V. (2007), op.cit.

[78] PAQUOT T. (1997), op.cit.

[79] HERNANDEZ S., KERAMIDAS O. (2006), op.cit.

A partir de là, planifier une ville implique une grande compréhension des relations entre les citoyens, les services, les politiques et de leur impact global tant sur l'environnement local que sur une sphère géographique plus large.

III. La gouvernance urbaine

La ville suscite, de plus en plus, l'intérêt des usagers, des habitants, des élus, des investisseurs, des industriels et des aménageurs. Elle se doit de répondre aux besoins de ses habitants et de séduire des entreprises et des touristes.

A partir de là, les prémices de réflexion sur la gouvernance urbaine peuvent être resituées dans l'historique de la recherche de nouveaux modes d'organisation et de gestion territoriale, alternatifs aux démarches territoriales descendantes classiques. Cette notion renvoie ainsi tout d'abord à celle du développement local et vise à l'implication croissante des acteurs locaux — privés, publics, associatifs — dans les dynamiques de développement, dans leur capacité à se mobiliser et à se prendre en charge[80].

Parler de la gouvernance urbaine nous conduira forcément à parler de sa genèse et de sa relation avec la gouvernance des entreprises et la RSE et de la spécificité des villes entant qu'objet de gouvernance.

BORJA et CASTELLS (1997) considèrent que la gestion d'une collectivité urbaine regroupe cinq défis[81] :

- ✓ assurer des bases économiques,
- ✓ construire des infrastructures,
- ✓ améliorer la qualité de vie,
- ✓ assurer l'intégration sociale et
- ✓ garantir les bonnes conditions de gouvernement.

La qualité de la gestion ne dépend pas alors seulement de la réussite individuelle de chacun de ces défis, mais aussi de la bonne cohérence des différentes composantes du développement de la ville.

---

[80] LELOUP F. et al. (2005), op.cit.

[81] REPETTI A. (2004), Un concept de monitoring participatif au service des villes en développement -Approche méthodologique et réalisation d'un observatoire urbain, Thèse de doctorat en sciences et ingénierie de l'environnement, Lausanne, EPFL. URL : http://infoscience.epfl.ch/record/33378/files/EPFL_TH2903.pdf (consulté le 20-08-2013)

III.1. Genèse et définition

Depuis plusieurs années, la notion de gouvernance s'est imposée comme un « bruit de fond » *(buzzword)* qui sert à désigner et formaliser un certain nombre de transformations majeures.

Aussi, l'approche par les parties prenantes fait figure d'approche dominante dans le vaste champ de la littérature sur la responsabilité sociale et la gouvernance de l'entreprise. En effet, elle « *a le mérite d'apporter le cadre de réflexion qui faisait défaut au concept de responsabilité sociale de l'entreprise. Ainsi, la notion de partie prenante permet d'identifier et d'organiser les multiples obligations de l'entreprise envers les différents groupes qui y contribuent* » (MERCIER, 2001)[82]. A partir de là, le concept de partie prenante est très souvent repris dans la mise en œuvre de politique de Responsabilité Sociale de l'entreprise car elle permet aux dirigeants de prendre en considération les attentes en termes économiques, sociaux ou sociétaux de leur environnement.

Dans le domaine de l'aide aux pays en développement, la gouvernance, peut être considérée (et notamment par la Banque mondiale et le Fonds Monétaire International) comme une nouvelle approche de l'aide à destination de ces États en impliquant de plus en plus la société civile en se basant sur son *empowerment*, son contrôle sur les décisions et les ressources. Cette démarche s'accompagne de réformes institutionnelles (lutte contre la corruption, démocratisation, libéralisation des services).

Le développement de la gouvernance, en tant qu'instrument d'action publique, est considéré comme une importation dans le champ de l'action publique d'une série de diagnostics et d'analyses élaborées par les sciences sociales s'intéressant à la transformation des États contemporains[83]. Cette philosophie est considérée par les grands organismes internationaux comme la méthode de gestion urbaine la plus adaptée à la situation actuelle et en regard des objectifs du Millénaire pour le Développement (UN, 2007 ; OCDE, 2001). L'OCDE considère que « *le terme « d'administration publique » ne convient plus pour décrire les modes d'organisation et d'administration des villes et de leurs habitants. Dans un monde*

---

[82]MERCIER S. (2001), op.cit.

[83]JOUVE B.(2007), La gouvernance urbaine : vers l'émergence d'un nouvel instrument des politiques ?, *Revue internationale des sciences sociales,*Mars, n° 193-194, pp. 387-402. URL : www.cairn.info/revue-internationale-des-sciences-sociales-2007-3-page-387.htm (consulté le 11-01-2013)

où la participation des entreprises et de la société civile est de plus en plus la norme, le terme de « gouvernance » définit mieux les processus par lesquels les citoyens règlent collectivement leurs problèmes et répondent aux besoins de la société, en faisant appel au concours de « l'administration » publique. »[84]

La gouvernance urbaine, auparavant synonyme de gestion urbaine, est considérée aujourd'hui comme joignant la responsabilité redditionnelle des instances gouvernementales et l'engagement civique. Elle fait généralement référence « *aux processus par lesquels les administrations urbaines locales, en partenariat avec d'autres organismes publics et différents segments de la société civile, répondent aux besoins sociaux de manière efficace, participative et transparente et sont tenues responsables de leurs actions* » (Fonds des Nations-Unies pour la Population, 2007)[85].

Pour le PNUD (1997), « *elle comprend les mécanismes complexes, les processus et les institutions au travers desquels les citoyens, individuellement ou en association, et les personnes morales gèrent leurs intérêts, exercent leurs droits et obligations, et négocient leurs désaccords … Sa responsabilité incombe non seulement à l'État mais également au secteur privé et à la société civile* »[86]. Elle désigne aussi « *l'ensemble des rapports de pouvoir, des processus de mobilisation et de coordination d'acteurs - groupes sociaux et institutions - visant la réalisation des projets collectivement négociés pour un aménagement et un développement durables des territoires urbains* ». Dans cette logique, la gouvernance urbaine nécessiterait la concentration sur des formes de coordination mixte (verticale et horizontale), sur une grande participation des habitants, usagers et acteurs socioéconomiques afin de réaliser des projets urbains durables[87].

La *bonne gouvernance*, quant à elle, est un concept normatif lancé par la Banque Mondiale dès 1989. Elle est considérée par UN Habitat comme un ensemble de principes interdépendants de durabilité,

---

[84] OCDE (2007), *Réforme de la gouvernance métropolitaine*. http://www.oecd.org /dataoecd /3 /18 /1918024.pdf (consulté le 18/11/2013)

[85] UNFPA (2007), Pour un avenir urbain durable : politique, information et gouvernance. URL : http://www.unfpa.org/swp/2007/french/chapter_6/ (consulté le 11-02-2014)

[86] LIEBERHERR-GARDIOL F.(2007) , op.cit.

[87] ISIAT(2010), Gouvernance et dimensions de la participation citoyenne dans les ÉcoQuartiers, URL : http://www.franche-comte.developpement durable.gouv.fr/IMG/pdf/Gouvernance_et_dimensions_de_la_participation_citoyenne_dans_les_EcoQuartiers_cle2d5ac7.pdf (consulté le 20-02-2013)

d'équité, d'efficacité, de transparence et de responsabilité, de sécurité, d'engagement civique et de citoyenneté.
ONU- HABITAT développe également des indicateurs de bonne gouvernance urbaine pour aider les villes à identifier les priorités de la gouvernance urbaine et d'évaluer leur progression[88].

La gouvernance collaborative, quant à elle, est un processus de prise de décision collective, présentée par plusieurs chercheurs. Ainsi, ANSELL et GASH(2008) définissent la gouvernance collaborative comme un "*arrangement où un ou plusieurs organismes publics engagent directement les intervenants non étatiques dans le processus de prise de décision collective*" et soulignent que la participation sans pouvoir de décision n'est pas une gouvernance collaborative, mais simplement une consultation cependant la gouvernance collaborative est un processus délibératif (BOUWEN &TAILLIEU, 2004; DRYZEK, 2000). Les participants à la gouvernance collaborative sont dotés de l'autorité pour prendre des décisions collectives[89]. Ce qui implique que ces acteurs auront la responsabilité réelle des résultats des politiques décidées. Par conséquent, ANSELL et GAPARTIES PRENANTES (2007) impose que les parties prenantes doivent être directement impliquées dans la prise de décision, un critère implicite dans la plupart des ouvrages de gouvernance collaborative. FREEMAN (1997), par exemple, soutient que les parties prenantes participent dans toutes les étapes du processus de prise de décision[90].

La gouvernance ainsi appliquée au milieu urbain, pose la question de la spécificité de ce milieu. Nous cherchons alors à déterminer ce qui fait la différence des villes comme objet de gouvernance.

---

[88] UN-HABITAT : The Urban Legislation, Land and Governance Branch: http://www.unhabitat.org/content.asp?cid=2796&catid=260&typeid=24&subMenuId=0 , (consulté le 18/11/2013)

[89] ROBERTSON P. J., TAEHYON C. (2009), Self-organization and Responsiveness: A Simulation of Collaborative Governance, 10th National Public Management Research Conference. URL: http://www2.ku.edu/~pmranet/conferences/OSU2009/papers/Robertson,%20Peter%20J.%20and%20Choi,%2Taehyon.%20%20Self-organization%20and%20Responsiveness%20-%20A%20Simulation%20of%20Collaborative%20Governance.pdf (consulté le 11-02-2014)

[90] ANSELL C., GASH A. (2007), Collaborative Governance in Theory and Practice, Journal of Public Administration Research and Theory, Oxford University Press. URL: http://sites.duke.edu/niou/files/2011/05/Ansell-and-Gash-Collaborative-Governance-in-Theory-and-Practice.pdf(consulté le 11-02-2014)

III.2. En quoi les villes sont-elles différentes ?

Les entreprises peuvent créer leurs produits et leurs marques, les adapter à la demande, leur attribuer une identité et un positionnement. Une démarche qui ne semble pas être compliquée pour des entreprises comme Nike, Carrefour ou Dior mais qui ne s'applique pas aussi facilement à la ville. A cause notamment [91]:

- ***Des cibles multiples***

La ville considérée s'adresse à des publics par essence hétérogènes et souvent indépendants (résidents, touristes en famille, touristes d'affaires, investisseurs, étudiants, etc.), tous avec des attentes et des comportements différents et surtout des sources d'information propres (CHAMARD, 2003).

- ***Des associations multiples***

Les villes se situent dans un environnement précis sur lequel elles n'ont pas (ou peu) de pouvoir de décision. Elles appartiennent à cet environnement qui est essentiellement composé de la région (ex : région d'Alger), du pays (ex : l'Algérie), d'un groupe de pays (ex : les pays de l'Afrique du Nord), d'un continent (ex : l'Afrique). Il est évident alors que l'image de la ville serait affectée par les associations fortes de cet environnement qui souvent échappent à son contrôle. Plus la ville a une forte image plus ses propres associations dominent la perception de cette image. Dans certains cas, la ville peut même devenir un symbole du pays (par exemple, Paris, Kuala Lumpur ou Rio de Janeiro). Enfin, une ville offre beaucoup plus de diversité ce qui rend son image de marque plus complexe que celle d'une marque commerciale[92].

- ***Des acteurs multiples***

Une des principales difficultés de gérer la ville est la multiplicité des acteurs qui concourent à la prise de décisions la concernant et à la formation de son image.

Les spécialistes et les responsables doivent prendre en considération les préoccupations des habitants et futurs habitants, des bailleurs, des associations, des professionnels, des

---

[91] MERUNKA D., OUATTARA A., La ville en tant que marque : métaphore ou réalité ? : http://www.cidegef.refer.org/douala/Merunka_Ouattara_.doc.

[92] Ibid.

commerçants et des chefs d'entreprises, des élus…[93]pour l'établissement d'une offre territoriale ce qui n'est pas toujours évident.

Coordonner les actions de tous ces acteurs reste une tâche difficile qui nécessite des campagnes d'information, de formation et de communication envers les prestataires de service et les résidents.

La « *consommation* » de la ville est alors une expérience qui implique des émotions crées par l'architecture, la culture, la musique, la nourriture…[94]et des relations et impressions dégagées par les acteurs de cette ville qu'il convient de gérer et d'en tirer le meilleur pour établir un climat attractif de la ville.

Les villes et les régions urbaines apparaissent alors, selon JACQUIER (2008) comme *le lieu privilégié de la régulation des contradictions*. C'est à leur échelle que doivent être régulées les tensions au sein d'un triple système d'interactions, voire de contradictions entre les piliers constitutifs du développement soutenable (économique, social et environnemental[95] :

- Le premier système d'interactions à réguler concerne **les rapports entre l'économie et le social**. Les économiesqui participent à la création de richesses sont aussi génératrices de chômage et d'exclusions. Elles doivent donc assurer le maintien de la cohésion sociale de leur territoire au risque de limiter l'efficacité et la réactivité des acteurs économiques. C'est la dimension **équitable** du développement soutenable.
- Le second système d'interactions à réguler concerne **les rapports entre l'économie et l'environnement**. Les économies en compétition génèrent une fragmentation de leurs territoires, des gaspillages et des pollutions et il faut mettre en œuvre les politiques qui permettent de préserver au maximum les ressources naturelles. C'est la dimension **viable** du développement soutenable.

- Le troisième système d'interactions porte sur **les rapports entre le social et l'environnement**. L'équilibre social de certains territoires ne peut s'établir que sur le renoncement à satisfaire les exigences de certaines demandes ce qui se manifeste

[93] Renouvellement urbain et concertation (2004) : http://www.respublicaconseil.fr/source/articles/renouvellement-urbain.htm (consulté le 12-10-2012)
[94]MERUNKA D., OUATTARA A., op.cit.
[95] JAQUIER C. (2008), *La gouvernance urbaine : entre complications et complexités, comment s'orienter ?*, Colloque « Vers une Nouvelle Gouvernance des Territoires », 15 septembre, Reims

par des confrontations sociales au sein des territoires urbains (voir le réflexe NIMBY), mais aussi au sein des **coalitions socio-politiques** nécessitant des arbitrages délicats au sein des arènes locales. C'est la dimension **vivable** du développement soutenable.

III.3. Les mécanismes de la gouvernance urbaine

La gouvernance est généralement associée à quatre concepts initiaux : multiplicité des acteurs, décision partagée, gestion décentralisée et bien commun géré par la sphère privée. La plupart des observateurs considère comme indispensable, pour viser en particulier une appropriation sociale, la participation de la société civile à la définition des politiques publiques et le rôle de contrôle qu'elle peut exercer dans la mise en œuvre du processus décisionnel relatif au bien commun (OSTROM, 1990)[96].

CARASSUS (2006), considère que l'émergence de la gouvernance locale se formalise par le développement de la notion de partenariat public-privé (PPP).Ce partenariat s'inscrit clairement dans la problématique de la gouvernance orientée sur les interactions entre l'Etat, le marché et la société (LEGALES, 1996)[97].

CANNAC et GODET (2001) proposent, en s'appuyant sur les principes de bonne gouvernance proposés par l'OCDE (2004) concernant les sociétés par actions, les principes suivants pour une bonne gouvernance des collectivités publiques[98] :

- la transparence de l'information,
- la lisibilité des budgets,
- l'évaluation publique des projets ex ante et ex post,
- la séparation des responsabilités,
- la limitation du cumul des mandats (interdiction pour les fonctionnaires d'exercer plusieurs mandats parlementaires de suite sans démissionner de la fonction publique),

---

[96] MASSON V.M. et al. (2012), La *Géogouvernance* : un concept novateur ?, *Cybergeo : European Journal of Geography* [En ligne], Aménagement, Urbanisme, document 587, URL : http://cybergeo.revues.org/25086 (consulté le 21 février 2014)

[97] CARASSUS D. (2006),La ville comme lieu de gouvernance, XIème Colloque international du GRET « Les politiques de la ville : entre cohésion sociale et intégration urbaine », Avril, Rabat. URL : http://iae-creg.univ-pau.fr/live/digitalAssets/98/98213_PC9_LaVilleCommeLieuDeGouvernance.pdf (consulté le 22-10-2013)

[98] CANNACY., GODETM. (*2001*),La "bonne gouvernance". L'expérience des entreprises, sa valeur pour la sphère publique*, Futuribles*, N° 265, juin, pp. 41-50

- le rôle des différentes parties prenantes, notamment reconnaissance des prérogatives à l'opposition politique.

Dans le même état d'esprit, il est possible de comparer les pratiques dans le privé à celle dans le public.

Tableau 4 : Gouvernance privée et gouvernance publique

Critères de comparaison	Gouvernance privée (sociétés par actions)	Gouvernance publique (Institutions publiques)
Propriété/souveraineté	Les actionnaires	Le peuple, les électeurs
Organes de contrôle	Le Conseil d'administration ou de surveillance	Le Parlement, le conseil départemental, régional et municipal
Organes de gestion	Direction générale	Gouvernement, maire, adjoint aux communes
Durée de mandat	Durée déterminée	Durée déterminée : mandat limité aux échéances électorales, fixées légalement.

Source : CARASSUS D. et al. (2006), op.cit., 66 p.

CARASSUS et al. (2006), proposent en s'inspirant de la typologie de CHARREAUX (1997), une classification des mécanismes relatifs à la gouvernance locale. Ils font ressortir : *les mécanismes spécifiques intentionnels*et *les mécanismes intentionnels mais non spécifiques, les mécanismes spontanés spécifiques* et *les mécanismes de gouvernance locale spontanés non spécifiques* résumés dans le tableau suivant.

Tableau 5 : Typologie des mécanismes de gouvernance locale

	Mécanismes spécifiques	Mécanismes non spécifiques
Mécanismes intentionnels	Citoyens (contrôle direct « politique ») Conseil municipal, général et régional Commissions internes (finance, marchés, participation des citoyens, etc.) Auditeurs internes locaux Consultants / auditeurs contractuels Moyens de communication spécifiques (bulletin municipal, réunion de quartier, etc.)	Environnement légal et réglementaire Parlement (commissions parlementaires) Chambres régionales des comptes Comptable public (séparation entre l'ordonnateur et le comptable) Préfet (contrôle de la légalité et budgétaire) Syndicats Moyens de communication non spécifiques (informations comptable et budgétaire, médias, etc.)
Mécanismes spontanés	Associations des usagers des services publics locaux, de contribuables Surveillance mutuelle inter-collectivités locales Culture publique et politique locale Notoriété auprès des électeurs/citoyens, des fonctionnaires territoriaux	Marché politique (échéances électorales, partis politiques) Marché bancaire (intermédiation financière) Marché des biens et des services publics et privés (appel d'offres, etc.) Marché économico-fiscal (Attractivité territoriale) Culture du service public local Environnement « sociétal »

Source : CARASSUS D. et al. (2006), op.cit., 66 p.

Aussi, souvent les pratiques locales de démocratie participative sont rangées sous le vocable « gouvernance urbaine ».

En effet, la gouvernance implique des formes de concertation, institutionnalisée ou non, qui rassemblent, en général, plusieurs groupes d'intérêts. Selon, BORDELEAU (2003) : « *la gouvernance conduit en général à dénoncer le modèle de l'autorité sans partage et à expérimenter des modèles visant une plus grande démocratie par l'association de la population au processus de formulation des choix qui la concerne et de leur concrétisation* ».

GUERARD (2003) stipule aussi que: « *La démocratie locale est par évolution une démocratie duale dans la mesure où elle est tout autant représentative que participative* ». A partir de là, le rôle du citoyen ne passe plus exclusivement par une représentation démocratique, mais aussi par une réelle participation (BREUX, BHERER, COLIN, 2004; BELLAVANCE, 2003)[99].

Il faut aussi ne pas confondre gouvernance et démocratie même si la forme idéale de gouvernance est démocratique dans son contenu (BELLINA, MAGRO et VILLEMEUR, 2008).

A ce sujet, la notion de bonne gouvernance est considérée comme étant plus large que celle de la démocratie.

Selon l'IRDP, la bonne gouvernance n'existe qu'à la condition de rendre la culture de participation citoyenne plus effective. Ainsi, la notion de participation est intimement liée à celle de la bonne gouvernance en s'appuyant sur la définition de la Banque Mondiale qui considère que « *la bonne gouvernance recouvre aussi bien la capacité du gouvernement à gérer efficacement ses ressources, à mettre en œuvre des politiques pertinentes, que le respect des citoyens et de l'État pour les institutions, ainsi que l'existence d'un contrôle démocratique sur les agents chargés de l'autorité* »[100].

Enfin, l'innovation est un enjeu stratégique fondamental permettant aux grandes villes de faire face aux défis sociaux, économiques et environnementaux de notre temps. Elle est intiment liée aux avancées technologiques de la ville et est principalement axée sur la participation des différentes parties prenantes.

---

[99] RIEL-SALVATORE G. (2006), Gouvernance locale et démocratie participative: le projet de réaménagement Benny Farm à Montréal, Université du Québec à Montréal. URL : http://www.archipel.uqam.ca/3282/1/M9528.pdf (consulté le 07-12-2013)

[100] IRDP (2010), La participation citoyenne, un des enjeux de la démocratie au Rwanda. URL : http://www.interpeace.org/publications/rwanda/129--1/file (consulté le 06-03-2013)

Conclusion du chapitre

La revue littéraire ayant prouvée l'adaptabilité des principes de la théorie des parties prenantes au milieu urbain, il convient alors d'être capable d'identifier ces parties prenantes, de les analyser et encore mieux les impliquer dans les affaires de la ville.

Aussi, là où l'économie urbaine se charge de la question de la croissance des villes, les sciences politiques apportent un élément supplémentaire de réponse en mettant les rapports entre acteurs publics et privés au centre du jeu économique et démocratique local. La gouvernance urbaine est alors considérée comme un moteur interne du développement local et un allié du marketing urbain[101].

[101] NOISETTE P., VALLERUGO F. (2010), Un monde de villes : Le marketing des territoires durables, Editions de l'Aube, p71

Chapitre II : Identification et implication des parties prenantes de la ville

Introduction du chapitre

I. Identification et analyse des parties prenantes de la ville

II. Implication des parties prenantes de la ville

III. Les déterminants de l'implication citoyenne

Conclusion du chapitre

Introduction du chapitre

La notion de parties prenantes a fait l'objet de développements significatifs depuis plusieurs années. Il faut dire que cette notion offre une meilleure vision de l'environnement de l'organisation et permet une analyse plus riche que la plupart des théories des organisations et des approches de la stratégie. La capacité de cette théorie à s'appliquer au milieu urbain étant précédemment prouvée, nous adoptons cette approche dans le présent chapitre pour mieux comprendre la relation d'une ville avec ses principaux acteurs mais aussi les bénéficiaires de ses services.

En effet, de nombreux problèmes dans la gestion des parties prenantes relèvent de l'engagement insuffisant de leur part, des objectifs flous de la part des gestionnaires de projets, de la difficulté à identifier les parties prenantes " invisibles", et du manque de communication avec les parties prenantes (POULOUDI et WHITLEY 1997; LOOSEMORE 2006; BOURNE et WALKER 2006; ROWLINSON et CHEUNG 2008)[102] .

L'identification et l'analyse des différentes parties prenantes de la ville nous permet de mieux les gérer et fait ressortir le citoyen comme partie prenante centrale d'une démarche d'un développement urbain.

[102] YANGJ. et al.(2009), Exploring critical success factors for stakeholder management in construction projects, *Journal of civil engineering and management*, Septembre, pp337–348

Dans cette optique, plusieurs chercheurs ont essayé de théoriser la manière de gérer les parties prenantes. Pour un projet urbain par exemple, le tableau suivant résume les principales contributions sur la gestion des parties prenantes d'un projet urbain dans le domaine de la construction.

Tableau 6 : Les modèles de gestion des parties prenantes dans les projets de construction

Chercheurs	**Processus de gestion des parties prenantes**
KARLSEN (2002)	Identification des parties prenantes, analyse des caractéristiques des parties prenantes, communication et partage d'information avec les parties prenantes, développement de stratégies, mise en œuvre
ELIAS et al. (2002)	Etablissement d'une carte des parties prenantes du projet, préparation d'une charte pour les parties prenantes spécifique, identification des intérêts des parties prenantes, réalisation d'une analyse des parties prenantes; détermination de la capacité de gestion des parties prenantes des projets de R &D; analyse de la dynamique des interactions entre les parties prenantes.
YOUNG (2006)	Identification des parties prenantes, collecte d'information sur les parties prenantes, analyse de leur influence
BOURNE et WALKER (2006)	Identification des parties prenantes, Recensement des parties prenantes prioritaires, développement d'une stratégie pour l'implication des parties prenantes
OLANDER (2006) adopté de CLELAND (1999)	Identification des parties prenantes, collecte d'information sur les parties prenantes, identification des missions des parties prenantes, identification des forces et des faiblesses des parties prenantes, identification des stratégies des parties prenantes, prévision des comportements des parties prenantes, mise en œuvre de la stratégie de gestion des parties prenantes
Walker et al. (2008)	Identification des parties prenantes, Recensement des parties prenantes prioritaires, visualisation des parties prenantes, engagement des parties prenantes, suivi de l'efficacité de la communication
JEPSEN and ESKEROD (2009)	Identification des parties prenantes (importants); caractérisation des intervenants soulignant leur(a) contributions nécessaires, (b) attentes concernant retours des contributions, (c) pouvoir par rapport au projet; décision sur la stratégie à utiliser pour influencer chacune des parties prenantes.

Source : YANG J. et al. (2009), op.cit.

Ces auteurs pensent que malgré ces différentes visions, elles restent peu cohérentes et détaillées pour être appliquées. Mais ils présentent un modèle avec les facteurs clés de la réussite de la démarche de management des parties prenantes.

Figure 11: Propositions pour une meilleure gestion des parties prenantes

Pré condition
Responsabilité sociale (économique, légale et éthique)

Collecte d'informations
Missions du projet
Liste complète des parties prenantes
Intérêts des parties prenantes
Leurs besoins pour le projet

Estimation des parties prenantes
Attributs des parties prenantes
Comportement des parties prenantes
Conflits et coalitions

Prise de décision
Résoudre les conflits
Formulation de la stratégie appropriée
Prédiction des différentes réactions

Support durable
Changement des influences et des relations et des parties prenantes
Relation permanente avec les parties prenantes
Communication correcte et fréquente avec les parties prenantes

Source : YANG J. et al. (2009), op.cit.

Quoi qu'il en soit, une analyse des parties prenantes est importante car elle permet de mieux comprendre le public cible et d'adapter le programme de participation en conséquence.

I. Identification et analyse des parties prenantes de la ville

Le défi constant d'une implication efficace est d'identifier et d'obtenir la contribution d'un large échantillon de la communauté.

Dans la pratique, il se peut qu'une personne appartienne simultanément à plusieurs groupes de parties prenantes ou qu'elle change de groupe au fil du temps. Il se peut donc qu'il soit nécessaire de revenir régulièrement sur l'identification des parties prenantes pour réviser les résultats.

La conception et la gestion de la ville sont le fait des élus et des autorités qui apportent leur engagement politique et celui des techniciens qui apportent leurs compétences techniques. Mais la ville ne peut se construire qu'avec ceux qui la vivent : les habitants et autres usagers

(non-résidents), mais aussi l'ensemble des acteurs qui font la ville (entreprises, associations, collectifs informels, etc.)[103].

I.1 Identification des parties prenantes de la ville

Il convient de préciser que la liste des parties prenantes peut être très longue et diversifiée suivant la nature et l'envergure de la question abordée mais aussi l'angle choisi.
La complexité du phénomène urbain, due essentiellement à l'évolution rapide des comportements et des dynamiques différentes du rythme de l'évolution des politiques, oblige à saisir les différentes dimensions et réalités et à les prendre en compte simultanément.

L'identification des parties prenantes peut se faire à travers un processus de brainstorming afin de recueillir une liste exhaustive des personnes / groupes / institutions pouvant être impliqués ou encore grâce à un mind mapping[104] ou un venn diagram[105].
Plusieurs chercheurs proposent des classifications pour les différentes parties prenantes d'une ville.

Ainsi, les plus importants acteurs de la ville, selon KOTLER (1999) dans sa vision du *place marketing*, sont présentés dans la figure 12 Ils sont classés par importance d'intervention (local, régional, national et international). Pour lui, motiver et coordonner les actions des différentes parties prenantes en faveur des intérêts communs devient alors impératif[106].

---

[103] Agence des villes et territoires méditerranéens durables (2013), Participation citoyenne, Forum Anna Lindh, du 4 au 7 avril : http://www.avitem.org/fr/Cooperation-a57.html (consulté le 25-08-2013)
[104] Ou carte heuristique, est une représentation non-linéaire qui permet d'organiser ses idées de façon intuitive autour d'un noyau central.
[105] Le diagramme de Venn est un graphique formé de cercles qui illustre les ressemblances et les différences entre deux groupes distincts.
[106] RAINISTO S. K(2003)., Success factors of place marketing: A study of place marketing practices in northern Europe and the united states: lib.tkk.fi/Diss/2003/isbn9512266849/isbn9512266849.pdf (consulté le 25-08-2013)

Figure 12: Les acteurs majeurs dans le processus du marketing de la ville (d'après KOTLER et al. 1999)

Maire et/ou le manager de la ville Département du développement économique de la ville Département de la planification urbaine de la ville (transport, éducation, sanitaire, etc.) Bureau du tourisme Bureau du contentieux Cellules d'informations
Les citadins Principales entreprises Promoteurs et agents immobiliers Institutions financières (banques et compagnies d'assurance) Services de l'électricité et de gaz, compagnies de télécommunications Chambre de commerce et autres organismes locaux d'affaires Service d'accueil et industries du commerce au détail (hôtels, restaurants, magasins, autres détaillants, expositions et centres de conventions) Agences de voyage Organismes du marché du travail Architectes Compagnies de transport (taxi, chemin de fer, ligne aérienne) Médias (journal, radio, TV)
Agences pour le développement économique régional Gouvernement local Conseils régionaux de tourisme
Chefs du gouvernement politique Agences de promotion de l'investissement étranger Offices nationaux de tourisme
Ambassades et consulats Agences d'investissements étrangers Agences pour le développement économiques avec un lien spécifique à une région ou à une ville Entreprises internationales

Source: RAINISTO S. K(2003)., Success factors of place marketing: A study of place marketing practices in northern Europe and the united states : lib.tkk.fi/Diss/2003/isbn9512266849/isbn9512266849.pdf

Tandis que NOISETTE et VALLERUGO (1996) nous donnent une idée un peu plus générale sur les acteurs dont il est question en milieu urbain[107] :

- L'administration municipale.

- Des cellules d'étude et d'actions (au sein de la mairie, comme le cabinet du maire, ou à l'extérieur).

- Des sociétés d'économie mixte (société d'aménagement, de transport,…).

-Des regroupements formels ou informels de personnes ou d'institutions (associations de développement, clubs de personnalités, groupes de pression,…).

- Des entreprises : opérateurs urbains (aménagement, promotion immobilière), entreprises publics et privées de services.

[107] NOISETTE, P., VALLERUGO F. (1996). *Le marketing des villes*. Les éditions d'organisation, p68

- Des habitants-citadins-citoyens (à la fois destinataires et acteurs).

Donc, les acteurs de la ville sont soit des organismes publics (représentant de l'Etat), soit des organismes privés (entreprises économiques, prestataires de services …) soit les deux à la fois (Organismes parapublics). S'ajoutent à ces organismes, les citoyens eux-mêmes[108].

Les parties prenantes peuvent aussi être identifiées grâce à leurs profils et leur manière de voir la ville[109] :

- ✓ Le citoyen : il est à la fois usager et acteur principal des dynamiques urbaines.
- ✓ Les élus : pour eux, la ville est le lieu d'expression du pouvoir public local ou régional (voire national).
- ✓ Les économistes : pour eux la ville est un lieu de production, une plateforme d'échange qui constitue le support des mécanismes économiques et le déterminant majeur de son développement.
- ✓ Les sociologues : ils tendent à comprendre les rapports d'interaction et de transformation qui existent entre les formes d'organisation de la société et les formes d'aménagement des villes
- ✓ Les ingénieurs : pour qui la ville est une ossature déterminante de la vie urbaine nécessitant l'optimisation de la circulation des fluides de toutes natures, et la conception puis la réalisation et l'entretien de tous les infrastructures et réseaux qui permettent de circuler.
- ✓ Les écologues : considèrent la ville comme un écosystème constitué de patrimoines et de ressources, renouvelables ou non, qui nécessite d'être sauvegardé.
- ✓ Les artistes : ils perçoivent et travaillent en premier lieu les ambiances de la ville (bruits, lumières, couleurs, images, ….)
- ✓ Les urbanistes, architectes, paysagistes, géographes : ils sont souvent considérés comme les professionnels chargés de la synthèse des différents métiers de l'urbain architecturale.

Cependant, la classification de JACQUART (2013) est inspirée de plusieurs autres chercheurs et parait un peu plus complète et méthodique. On identifie alors, sept catégories d'acteurs, deux faisant partie des acteurs internes, et cinq appartenant aux acteurs externes[110] :

---

[108]Renouvellement urbain, op.cit.

[109]TRANDA-PITTION M. (2010), *Quel potentiel pour les projets urbains*/de territoire dans les processus de production urbaine ?, Centralités, urbanisme durable et projet, Les cahier du développement urbain durable, n°11, décembre

[110]JACQUART S. (2012), La mobilisation des parties prenantes dans les démarches d'agenda 21 local: Stratégie pour la ville de Macon : http://www.usherbrooke.ca/environnement/fileadmin/sites/environnement/documents/Essais_2013/Jacquart_S__2013-01-16_.pdf(consulté le 10-11-2013)

✓ Les acteurs internes

La mairie a pour mission de satisfaire les besoins de la population en construisant, exploitant et entretenant des infrastructures sociales, économiques et environnementales. Elle doit veiller au respect de la loi et la prise en considération des doléances des habitants.

- Les élus : ce sont les représentants de la population, à travers un vote, qui veillent à faire respecter la volonté du peuple ;
- Les agents de la ville : ils sont constitués de toutes les personnes travaillant pour le compte de la ville et assurant son bon fonctionnement

✓ Les acteurs externes

Les principaux acteurs externes sont les habitants, les acteurs économiques, les associations, les organismes partenaires de la Ville et les partenaires institutionnels.

- Les habitants : l'analyse des données démographiques permet de connaître le profil des différentes catégories des habitants de la ville. L'analyse quantitative et qualitative de l'âge des habitants et de leurs dynamiques assure une meilleure prise en charge des besoins en équipements, services et mobilité. Cette analyse doit prendre en considération toutes les catégories (des jeunes et des populations fragilisées, c'est-à-dire personnes âgées, à faibles revenus, handicapées, …)
- Les acteurs économiques : le recensement du nombre des entreprises et des commerçants évoluant au sein de la ville et de leur nature permet de détecter ses capacités à satisfaire leurs attentes et celles des entreprises potentiellement intéressées. Il permet aussi de connaître la capacité de la ville à assurer l'emploi de ses résidants
- Les associations : les associations qui sont présentes sur le territoire permettent aux habitants de trouver un écho à leurs centres d'intérêts, qu'ils soient portés vers la musique, les pratiques culturelles en général, ou encore le sport. Le milieu associatif joue un rôle significatif dans le changement social et dans l'éducation populaire, qu'il s'agisse d'environnement, de santé ou d'économie sociale (Gagnon et al., 2007). Elles seront donc à considérer avec beaucoup d'importance dans l'élaboration de la stratégie d'animation territoriale.
- Les organismes partenaires de la Ville : La ville doit travailler en collaboration avec des organismes et syndicats (les entreprises de transport, de gestion d'eau, de gestion d'ordures,….). l'implication de ces acteurs permettra de recueillir leur expertise technique, essentielle à la préparation des projets et à leur mise en œuvre.
- Les partenaires institutionnels : Ce sont toutes les parties déléguées par l'Etat pour assurer le bon fonctionnement de la ville.

Dans le même sens, BARTOLI (2002) propose une représentation des acteurs clés du changement dans le management public. Elle suggère une configuration aux contours perméables où les usagers sont considérés comme des acteurs externes tout comme les pouvoirs publics et l'opinion publique[111].

Figure 13: Influence des parties prenantes dans le management public

Source : BARTOLI A. (2002), *Le management des organisations publiques*, Puf, p.272.

On retrouve alors des acteurs internes (les agents publics, les hauts responsables administratifs ou les personnels d'encadrement) qui ont une influence plus ou moins dominante et des acteurs externes (les usagers, l'opinion publique, les pouvoirs publics) avec une influence spécifique. Toutefois, certains acteurs sont à mi-chemin entre l'externe et l'interne, il s'agit des élus et des syndicats, ce qui conduit à rendre à la configuration des contours perméables.

[111] BARTOLI A., (2002), *Le management des organisations publiques*, Puf, pp 270-273

Exemples 1 :

Constanze WINDBERG (2009), consultant auprès de l'UNICEF, propose dans son étude intitulée : « *Strategy development for successful implementation of ecological sanitation approaches in Sri Lanka using stakeholder analysis* » les parties prenantes suivantes[112] :
- Les utilisateurs des installations d'assainissement: les ménages, les quartiers, les touristes, les élèves, les employés.
- Les utilisateurs de produits traités: les ménages, les agriculteurs, les entreprises.
- Les organisations communautaires et les groupes d'entre aide.
- Les organisations non gouvernementales (ONG et OING).
- Les autorités locales, les institutions gouvernementales.
- Les fournisseurs de services: les planificateurs / consultants, constructeurs, fournisseurs de services d'entretien, les producteurs d'équipements, prestataires de collecte, de traitement, de transport et de commercialisation des produits traités.
- Les développeurs et les investisseurs.
- Les institutions financières.
- Les institutions de recherche.
- les organisations internationales.

Exemples 2 :

VIEL et al. (2012) recensent dans leur article sur l'influence des parties prenantes dans les grands projets urbains et en prenant pour exemple deux projets, l'un à Montréal et l'autre à Lyon, l'ensemble des parties prenantes en six catégories[113] :

-Les acteurs institutionnels regroupent à la fois les collectivités porteuses des et les autres pouvoirs publics, dont le rôle est principalement financier ou de contrôle.
-Les sociétés de gestion des projets d'aménagement
-Les développeurs de chaque sous-projet. Il peut s'agir de maîtres d'ouvrage privés (un promoteur construisant un immeuble résidentiel ou commercial pour un investisseur) ou publics.
-Les experts, incluant les professionnels de design.
-Les responsables de la construction (entreprises et sous-traitants).

-La société civile. Elle est regroupée en deux ensembles d'acteurs : les groupes d'intérêts[114] et les citoyens[115].

---

[112]WINDBERG C. (2009), Strategy Development for Successful Implementation of Ecological Sanitation Approaches in Sri Lanka using Stakeholder Analysis, "Evaluation of the Appropriateness of Ecological Sanitation in Relation to the Social, Cultural and Economic and Financial Context of Sri Lanka": http://www.ecosanres.org/pdf_files/EvalEcoSanSriLanka-Report3-StakeholderAnalysis.pdf (consulté le 10-01-2013)

[113]VIEL L. et al. (2012), L'influence des parties prenantes dans les grands projets urbains, *Cybergeo : European Journal of Geography* [Online], Regional and Urban Planning. URL : http://cybergeo.revues.org/25310?lang=en(consulté le 27-07-2013)

Identifier les parties prenantes n'est que la première étape d'un long parcours. Il s'agit ensuite de les analyser afin de pouvoir mieux les gérer.

I.2 Analyse des parties prenantes de la ville

L'analyse des parties prenantes est le processus qui consiste à identifier et à analyser les parties prenantes et à planifier leur participation (RIETBERGEN-McCRACKEN et al., 1998). Il existe un grand nombre de méthodes concernant l'analyse des parties prenantes avec un large éventail de complexité (RIETBERGEN-McCRACKEN et al 1998; NETSSAF 2008; CAP-NET 2005)[116].

Une analyse typique des parties prenantes pourrait inclure les questions suivantes[117]:

- ✓ Qui sont les individus et les groupes qui ont un intérêt, sont affectées par, ou peuvent être en mesure d'influencer la décision?
- ✓ Quels sont leurs objectifs, leurs motivations et leurs intérêts?
- ✓ Quel niveau de connaissance ont-ils du projet? Est-il exact?
- ✓ Sont-ils susceptibles de soutenir ou de s'opposer au projet ou à la décision?
- ✓ Combien de puissance et d'influence ont-ils sur la décision? Sur les autres parties prenantes?
- ✓ Quelles ressources peuvent-ils apporter?
- ✓ Quelles stratégies devraient être utilisées pour communiquer et impliquer chaque groupe?
- ✓ Quelles stratégies sont nécessaires pour gérer l'implication négative?

L'intérêt d'une analyse des parties prenantes peut se résumer dans les points suivants :

- ✓ Comprendre les intérêts, les besoins et les capacités des bénéficiaires ;
- ✓ Analyser tous les groupes qui pourraient avoir un intérêt dans un projet ou un concept de projet ;
- ✓ Identifier les opportunités et les menaces potentielles à la réalisation du projet ;
- ✓ Déterminer la mesure dans laquelle certains groupes devraient participer à la planification, la mise en œuvre et l'évaluation du projet

---

[114] Les groupes émanant de la société civile tels que des associations de riverains, de commerçants, des groupes communautaires, ainsi que des organes consultatifs plus officiels tels que les conseils de quartiers

[115] L'ensemble des citadins et usagers considérés individuellement

[116] LIENERT J., Planning & Process tools : Stakeholder Identification http://www.sswm.info/category/planning-process-tools/exploring/exploring-tools/stakeholder-analysis/stakeholder-identific (consulté le 12-02-2014)

[117] ROBERTS R.(2012), Plan Commission Handbook, 2ème Edition, Center for Land Use Education - University of Wisconsin-Stevens Point. URL : http://www.uwsp.edu/cnr-ap/clue/Documents/PlanCommissions/PCHandbook.pdf(consulté le 12-08-2013)

Et vu que les avis et les intérêts des personnes concernées sont difficilement stockables dans des sources existantes. On fait généralement appel à des données d'ordre qualitatif, ainsi qu'à un ensemble d'impressions et de préférences, on utilise alors des sources telle que[118] :

- ✓ les interviews des sources clé
- ✓ les documents secondaires tels que les articles de journaux
- ✓ les recherches relevant du domaine des sciences humaines.

La majorité des processus d'analyse se basent sur les typologies des parties prenantes détaillées précédemment. Des grilles d'analyse sont alors crées pour structurer l'analyse, nous présentons dans ce qui suit la plus simple d'entre elles qui consiste à relever les intérêts et les impacts des parties prenantes dument identifiées.

Figure 14 : Grille d'analyse Intérêt / Impact des parties prenantes

Partie prenante	Intérêt	Impact
PP.1		
PP.2		
PP.3		

Source : adapté de Public Sector Improvement Facility Project Resources , StakeholderAnalysis,http://www.samoapsif.gov.ws/portals/42/files/Stakeholder%20Analysis.ppt (consulté le 13-02-2014)

L'analyse des parties prenantes peut comprendre plusieurs étapes[119] :

A. élaboration d'un « tableau des parties prenantes » ;
B. évaluation des mesures dans lesquelles chaque partie prenante contribue à la réussite du projet, et déterminer son pouvoir relatif / son influence relative ; et
C. identification des risques et des scénarios éventuels pouvant affecter la conception et la réussite d'un projet.

A. Élaboration du tableau des parties prenantes

La réalisation de ce tableau peut se faire en quatre étapes :

---

118 Guide pour l'Analyse des Impacts sur la Pauvreté et le Social : http://siteresources.worldbank.org/INTPSIA/Resources/490023-1121114603600/14802_PSIA-Fr_Annex.pdf (consulté le 12-02-2014)

119 UNDP, Phase de Développement du PPP– Identification des partenaires potentiels : http://pppue.undp.2margraf.com/fr/09_4.htm (consulté le 13-02-2014)

- identifier et établir la liste de toutes les parties prenantes potentielles ;
- déterminer leurs intérêts (officiels et officieux) vis-à-vis des objectifs du projet (chacune des parties prenantes peut avoir plusieurs motivations à participer) ;
- évaluer l'impact éventuel du projet sur chacun des intérêts identifiés (effets positifs, négatifs ou encore non déterminés) ;
- indiquer les priorités du projet par rapport aux intérêts de chacune des parties prenantes.

B. *Évaluation de l'impact potentiel du projet*

Les effets du projet sur les parties prenantes dépendent de l'influence et de l'importance de chacune d'entre elles.

- L'influence représente le pouvoir qu'une partie prenante peut exercer sur un projet. Ce pouvoir peut se fonder sur la nature de l'organisation de la partie prenante ou sur la place qu'elle occupe par rapport aux autres parties
- L'importance de certaines parties prenantes pour la réussite du projet peut être évaluée à l'aide des questions suivantes :

– Quels problèmes le projet vise-t-il à résoudre ou à atténuer ? Quelles sont les parties prenantes concernées par ces problèmes ?

– Quelles sont les parties prenantes dont les besoins, les intérêts et les attentes constituent une priorité dans le cadre du projet ?

– Parmi l'ensemble des intérêts identifiés, lesquels sont les plus en adéquation avec la stratégie adoptée et les objectifs du projet ?

C. *Identification des risques et des hypothèses associés aux parties prenantes*

L'évaluation de l'influence et de l'importance des parties prenantes principales fait apparaître certains risques qui nécessitent d'être pris en charge pour garantir la réussite du projet.
Pour ce faire, certaines questions peuvent aider à examiner les hypothèses et les risques relatifs à chaque partie prenante :

- Quels seront le rôle et la réaction probables de chacune des parties prenantes principales en cas de réussite du projet ?
- Ces rôles sont-ils plausibles et réalistes ?
- Faut-il s'attendre à des réactions négatives dues aux intérêts de la partie prenante concernée ?
- Si c'est le cas, quelles seront les répercussions sur le projet ?
- Quel est le degré de probabilité de ces réactions négatives ? Représentent-elles un risque majeur ?
- En bref, parmi les hypothèses plausibles concernant les parties prenantes, lesquelles sont favorables / défavorables au projet ?

I.3 Le citoyen, principale partie prenante de la ville

L'analyse des parties prenantes en milieu urbain fait ressortir le citoyen comme la principale partie prenante car c'est lui qui va bénéficier de la démarche de sa ville, qui va être affecté d'une manière ou d'une autre, qui va accepter de contribuer à l'accomplissement de cette démarche ou à la freiner. A partir de là, la participation citoyenne dans la gouvernance locale a été préconisée comme une méthode efficace pour réduire le niveau de méfiance des citoyens et les éduquer sur les activités gouvernementales (BERNER et al., 2011)[120]. En effet, le citadin est l'être par excellence susceptible de porter une vision non pas unifiée, mais *plurielle* et *réunie* de l'urbain : il est « *individu autonome et sujet social, producteur et consommateur, agent économique et citoyen* »[121]. Le nouveau résident est lui un fidèle ambassadeur de la ville quand il est satisfait. La ville doit donc mettre en œuvre toutes les démarches nécessaires pour satisfaire ses citoyens, garder les meilleurs d'entre eux et attirer les résidents les plus bénéfiques pour elle.

Le comportement des citadins nécessite de délimiter la notion de citoyen et les notions qui l'entourent.

Penser le citoyen suppose une réflexion sur les valeurs mettant en cause le "vivre ensemble". Ces derniers font l'objet de beaucoup d'intérêt dans la littérature et doivent être, de plus en plus, impliqués dans la gestion de la ville histoire de « *rendre la ville à ceux qui y vivent* ».

L'approche du comportement du citadin est différente de celle du comportement de l'entreprise pour les raisons suivantes[122] :

- *les personnes contrairement aux entreprises sont citoyennes* : ils entretiennent une relation double avec la ville, celle de client et celle de pouvoir décisionnel. Ce qui rend la distinction entre la partie fiscale et la partie tarifiée des services urbains plus compliquée en comparaison avec l'entreprise ;
- *les citadins vivent la ville selon une modalité professionnelle (emploi) et une autre personnelle (vie familiale et sociale)* : les opportunités, les contraintes et les objectifs des personnes peuvent être contradictoires entre deux décisions simultanées ou une seule

[120] BERNER, M.M. et al.(2011), op.cit.
[121] NOISETTE, P., VALLERUGO F. (1996), op.cit., p358
[122] Idem., p374, 375

décision. Tandis que l'entreprise « *ne se réfère pas à la ville mais à son espace économique, qu'elle considère homogène et auquel elle peut rapporter le territoire* ».

- *les personnes se situent dans la ville sur des marchés qui leur sont moins fluides que pour les entreprises :* les choix des personnes dans le domaine personnel et professionnel sont moins contrôlés que ceux des entreprises. Choisir une résidence, par exemple, dépend de l'inertie de l'offre et des effets de seuil dissuasifs entre une catégorie de logement et une autre. Du coup, le citadin est moins libre que l'entreprise de satisfaire ses intérêts dans la ville.

A. *Usager, citoyen et consommateur*

VILLENEUVE J-P. (2005) propose une synthèse permettant de distinguer les différents acteurs de la ville et leur rôle se basant sur un ensemble de critères[123].

Tableau 7 : Les différents rôles du citadin

	Citadin			
	Administré / Assujetti	**Usager**	**Client**	**Partenaire/ Co-producteur**
Concepts clés	Autorité	Service	Réactivité, 'Empowerment'[124]	Solidarité et communauté
Type de service	Fonctions régaliennes	Service public	Service universel	Service démocratique
Participation	Électoral	Utilisation des services et des droits qui s'y rattachent	Au moment de 'consommer'	Guide les politiques et l'administration par ses commentaires
Directionalité et relationalité	Imposition unilatérale d'une domination.	Droits et garanties atténuent l'arbitraire administratif.	Suprématie apparente de l'acteur, mais les besoins sont définis par les professionnels	Symbiose

Source : Adapté de VILLENEUVE J-P. (2005), Citoyens, clients et usagers face à l'administration publique -Les balises d'une relation difficile : http://www.idheap.ch/idheap.nsf/view/16EC8495EA3549F3C12570DF005D4D8F/$File/texte%20wp%206-2005%20mp.pdf. (consulté le 11-02-2012)

[123] VILLENEUVE J-P. (2005), Citoyens, clients et usagers face à l'administration publique -Les balises d'une relation difficile :http://www.idheap.ch/idheap.nsf/view/16EC8495EA3549F3C12570DF005D4D8F/$File/texte%20wp%206-2005%20mp.pdf.(consulté le 11-02-2012)

[124] *L'empowerment*, comme son nom l'indique, est le processus d'acquisition d'un « pouvoir » (power), le pouvoir de travailler, de gagner son pain, de décider de son destin de vie sociale en respectant les besoins et termes de la société.

L'usager est « *un terme générique qui met en avant l'utilisation de la prestation publique* » quant au consommateur/client, il est « *la personne qui utilise des biens ou des services pour la satisfaction de ses besoins* »[125] généralement contre un paiement. Le comportement de l'usager ressemble plus au comportement d'un consommateur qui achète des services, même si le règlement de la prestation ne se fait pas toujours directement. Il est agacé des dysfonctionnements qu'il constate ou croit constater et est très sensible à l'image, à l'attention, au détail bien qu'il ne connaisse pas suffisamment ses droits et ses devoirs. La comparaison de l'offre du secteur privé à celle du secteur public influence grandement son attitude envers cette dernière. Des critères comme la proximité, l'accueil, l'amabilité, la rapidité, la propreté, la performance ressentie pèsent énormément dans son système d'évaluation, autant de challenges à relever par le service public[126].

Quant au *citoyen/contribuable* (qui correspond à l'Administré */Assujetti* et au *Partenaire/Co-producteur* selon la classification de VILLENEUVE (2005)[127]), il estime qu'il a des droits sur les services publics. Il cherche à savoir « *où va son argent, combien ça coûte et si ça ne pourrait pas être moins cher* ». Autant que citoyen, il a l'impression d'être écarté de la prise de décisions et que ses préoccupations (chômage, sécurité,…), pourtant claires, et ses attentes (simplicité, rapidité, personnalisation…) sont peu prises en considération. Enfin, le citoyen aimerait contribuer à la réussite de la prestation publique en participant à la conception de cette prestation et en restant tenu au courant des résultats obtenus, de la qualité et des coûts.

B. Quand le citoyen s'organise

L'organisation des citoyens communément appelée « société civile » qui est un vecteur de la participation des individus dans l'espace politique par la recherche de l'intérêt général, d'un intérêt commun, ou encore la défense d'intérêt particulier.

---

[125] ALEXANDRE-BOURHIS N., ROUVRAIS-CHARRON C., Les collectivités locales et le marketing : un mariage d'exception ?- Le cas des services et équipements sportifs de la communauté d'agglomération de Caen la Mer : http://w3.cieu.univ-tlse2.fr/publications/publis/Rouvrais.pdf. (consulté le 22-02-2013)

[126] La qualité du service public est : « *de satisfaire des missions d'intérêt général démocratiquement définies et évaluées en apportant des prestations co-conçues, réalisées et perçues comme satisfaisant les besoins implicites et explicites de leurs utilisateurs et de la société dont la valeur ajoutée ou le moindre coût sont équitablement partagés entre les usagers, les fournisseurs, les fonctionnaires, les différents types de contribuables et la communauté sociale en respectant l'environnement par la mobilisation de l'ensemble des parties prenantes : personnels, usagers, fournisseurs, contribuables, sur ces objectifs* ».

[127] VILLENEUVE J-P. (2005), op.cit.

La société civile englobe donc dans ses missions toutes les questions, les intérêts et les thèmes qui concernent les individus et les regroupements d'individus dans la société.

Cette organisation joue le rôle d'intermédiaire, entre les citoyens et leurs revendications individuelles et, la sphère politique qui est tenue de répondre à ces demandes. C'est ainsi que leurs positions touchent l'opinion publique, peuvent être discutées en public et peuvent être même finir par être acceptées.

HABERMAS (1997) montre que *« la société civile se compose de ces associations, organisations et mouvements, qui à la fois, accueillent, condensent et répercutent en les amplifiant dans l'espace public politique, la résonance que les problèmes sociaux trouvent dans les sphères de la vie privée* ».

La société civile ainsi définie possède trois caractéristiques[128] :

- un aspect collectif et dynamique ;
- une structuration plus au moins formelle (de la pétition ou la manifestation à une organisation hiérarchisée) ;
- la défense d'un intérêt commun/ collectif (par exemple une association sportive) ou de l'intérêt général (campagne pour la paix, défense de l'environnement)

Il est à noter que les notions de société civile, de citoyenneté et de gouvernance sont souvent associées. La société civile peut regroupée notamment[129] :

- les organisations syndicales et patronales (les "partenaires sociaux"),
- les organisations non gouvernementales (ONG),
- les associations professionnelles,
- les organisations caritatives,
- les organisations de base,
- les organisations qui impliquent les citoyens dans la vie locale et municipale…

CVETEK et DAIBER (2009) préconisent sept grandes fonctions fondamentales de la société civile[130]:

---

[128]PLANCHE J. (2007), Société civile: un acteur historique de la gouvernance, ECLM, p 34

[129]HUYGHE F.B (2012),Qu'est-ce que la société civile ?URL : http://www.huyghe.fr/actu_369.htm (consulté le 14-02-2014)

[130]CVETEK N., DAIBER F. (2009), traduit en Français par RABARY-ANDRIAMANDAY V., Qu'est-ce que la société civile ?, KMF-CNOE - Friedrich-Ebert-Stiftung (FES), URL : http://library.fes.de/pdf-files/bueros/madagaskar/06890.pdf(Consulté le 14-02-2014)

- ***La fonction de protection***

La société civile a le devoir de procurer la liberté aux citoyens et à les protéger de l'arbitraire étatique.

- ***La fonction de contrôle***

Appelée aussi «la sécurisation de la liberté par la négative». Elle est très dépendante de la fonction de protection, puisqu'il s'agit de l'observation et du contrôle du pouvoir politique.

- ***La fonction de participation***

Il s'agit ici de la socialisation démocratique et participative des citoyens.

- ***La fonction d'allègement (de l'Etat)***

Dans plusieurs domaines, la société civile contribue à alléger, dans le sens strict du terme, l'Etat, le gouvernement et le monde politique.

- ***La fonction d'articulation***

La société civile peut contribuer à ouvrir des voies efficaces de production, de rassemblement et d'articulation de valeurs communautaires et d'intérêts sociaux, en-dehors des partis politiques et des parlements.

- ***La fonction de démocratisation***

Il s'agit ici de la contribution de la société civile au processus de formation de l'opinion publique et de la volonté populaire.

- ***La fonction de règlement (ou gestion) des conflits sociaux***

Grâce à ses réseaux d'associations, d'initiatives et de mouvements, la société civile admet des superpositions au niveau de l'adhésion des membres.

Sur le même registre, plusieurs formes d'organisation de la société civile sont élaborées. Elles ont toutes comme caractéristiques communes l'autonomie, l'autorégulation ou l'autodiscipline, le volontariat et la solidarité, ainsi que différentes valeurs démocratiques fondamentales (liberté d'opinion, liberté de se réunir, etc.). La forme la plus connue reste les organisations non gouvernementales, viennent ensuite les clubs ou associations, les syndicats, les initiatives de citoyens, les groupes d'entraide et mutuelles, et les organisations à but non-lucratif (Non-Profit Organisation).

A titre d'exemple, une enquête du cabinet Sociovision commandée par La Fabrique de la Cité fait ressortir cinq types d'acteurs s'impliquant à des degrés divers et de façon différente dans la fabrication future de leur ville[131] .

- ✓ Les « *grassroot champions* » (nouveaux militants du local) : 17 %. Ilssont totalement enracinés dans leur ville et maitrisant l'usage des TIC afin de coproduire l'avenir de leur ville, sur la durée. S'ils ne se sentent pas intégrés au processus de décision, ils peuvent aussi agir de leur propre fait et redoublent alors de créativité.
- ✓ Les « *global activists* » (activistes planétaires) : 6 %. De petits groupes très motivés pouvant avoir un impact considérable sur un projet local. Ils majoritairement des étudiants surdiplômés et sous-employés, ils sont des spécialistes d'Internet et vise à obtenir de force les informations même en piratant le système.
- ✓ Les « *active followers* » (suiveurs actifs) : 34 %. Ils se voient plutôt comme des consommateurs que comme des citoyens auxquels la ville doit offrir des services et leur faire gagner du temps. Ils utilisent le système légal pour bloquer un projet qui les dérange.
- ✓ Les « *communitydefenders* » (défenseurs de la communauté locale) : 19 %. Ils partagent un fort sentiment de solidarité avec les membres de leur communauté locale.
- ✓ Les « *passive citizens*» (citoyens passifs) : 24 %.Ils sont essentiellement constitués de seniors et de femmes au foyer et sont les moins actifs.

Enfin, Denis PINGAUD, membre du comité scientifique de La Fabrique de la Cité, précise que *« ce qui compte, ce n'est pas tant de connaître le pourcentage des uns ou des autres, mais surtout de comprendre comment se nouent, selon les circonstances et au gré des intérêts convergents, les alliances entre les groupes. C'est ainsi que seront trouvés les bons leviers pour faire en sorte que l'acceptabilité sociale soit plus efficace ».*

II. Implication des parties prenantes de la ville

L'implication des différentes parties prenantes et en particulier les citoyens a longtemps été synonyme d'une société démocratique. Cette implication s'avère être une partie intégrante de l'évolution économique et de l'épanouissement social et un axe de recherche de plus en plus intéressant (NAPARSTEK et DOOLEY, 1997; POOLE et COLBY,

[131] La Fabrique de la Cité (2012), Vers l'adhésion citoyenne aux grands projets urbains- Document de travail, Séminaire international, Amsterdam – du 29 au 31 aout : *www.lafabriquedelacite.com/sites/default/files/note_**adhesion**_sc_po.pdf*

2002; SCHAFFT et GREENWOOD, 2003; SILVERMAN, 2005) [132]. D'autres parts, le questionnement sur les territoires a sensiblement évolué et est passé des analyses géographiques et administratives à des approches et des conceptions plus riches (Godron, 2003) où plusieurs acteurs (sociaux, civils ou économiques) font face à des enjeux communs[133].

La présente partie tente de définir le concept de l'implication, ses origines et ses types et ses modes.

II.1 Genèse et définition de l'implication:

De nos jours, la globalisation a fait des villes des acteurs centraux sur la scène politique. Le territoire devient également un élément important de la citoyenneté urbaine (BELLEY, 2003). Qu'il s'agisse de la planification urbaine ou de la réalisation de grandes infrastructures, l'adhésion des parties prenantes (associations, élus, entreprises locales, institutions publiques…), et plus encore celle des citoyens, est la condition *sine qua non* de la réussite des projets urbains. Définir le concept d'implication, rechercher ses origines et ses outils devient une nécessité.

A. Genèse et définition de l'implication

L'implication est considérée comme "*l'importance perçue avec laquelle un individu établit une relation avec quelque aspect de son monde*" (SHERIF et CANTRIL , 1947 ; SHERIF et HOVLAND, 1961) ou comme "*un niveau individuel, une variable d'état interne qui indique le niveau de stimulation (arousal) ou d'intérêt ou de pulsion (drive) évoqué par un stimulus ou une situation particulière*" (MITCHELL, 1979)[134]

L'expression de démocratie participative est souvent employée pour désigner *« l'ensemble des mécanismes de participation mis à disposition de l'ensemble des acteurs locaux pour influencer le processus décisionnel local »* et vise aussi « *la création et la mise en place de mécanismes d'information, de consultation, de délibération ou bien encore de concertation* »

---

[132] BOWEN G.A.(2007), An analysis of citizen participation in anti-poverty programs, Community Development Journal, Vol. 42, Issue 2, pp. 237-250

[133] NADOU, F. (2013), Processus d'intermédiation territoriale. Dynamique(s) d'acteurs et spatialisation du développement économique à Marseille-Aix, Nantes-St-Nazaire et Rennes, 50ème colloque de l'ASRDLF : « culture, patrimoine et savoirs », du 08 au 13 juillet

[134] OUZAKA I. (2001), Implication et risque perçu : Ambiguïté conceptuelle ou problème de mesure, Centre d'études et de recherche sur les organisations et la gestion, W.P. n° 607. URL : http://www.cergam.org/fileadmin/files/cerog/wp/607.pdf (consulté le 11-04-2013)

(QUESNEL, 2000). Par exemple, les premières consultations publiques ont vues le jour au Québec au début des années 1960 dans les domaines de l'aménagement du territoire et de l'environnement (SIMARD, 2003).

BLONDIAUX (2004) considère qu'il existe un décalage entre l'importance des enjeux soulevés par la question de la participation, le consensus dont fait objet cette idée et la pauvreté des concepts, des cadres théoriques et des moyens pour penser cette nouvelle réalité[135]. Ceci dit, les essais de théorisation dans ce champ remontent à plus de 40 ans et l'un des articles précurseur reste celui de Sherry R. ARNSTEIN, publié en 1969 dans la revue américaine des professionnels du *planning*, qui proposait une « échelle de la participation » à partir d'une analyse des programmes fédéraux impliquant des dispositifs participatifs en matière de rénovation urbaine, de lutte contre la pauvreté et de cités modèles[136].

La relation avec les parties prenantes est supposée être «*interactive, mutuellement engagée et sensibles qui établissent le contexte des affaires moderne, et de créer les bases de la transparence et de la responsabilité*» (ANDRIOF et al., 2002). Cela amène la notion de participation, le dialogue et l'implication au centre de la théorie des parties prenantes.

Alors que le dialogue est l'outil, l'accord et le consensus sont le plus souvent considérés comme la solution sur laquelle fonder de nouvelles décisions et des actions, et donc continuer la collaboration. Comme soutenu par JOHNSON-CRAMER et al. (2003) :«*L'essentiel du dialogue des parties prenantes est la co-création d'une compréhension partagée par la société et des parties prenantes*».

La stratégie de l'implication des parties prenantes suppose un dialogue avec ces dernières. Et parce que cette stratégie prend la notion de relation avec les parties prenantes à l'extrême, les organisations doivent non seulement influencer, mais aussi chercher à être influencés par les parties prenantes, et donc changer si nécessaire[137].

---

[135] LABRECQUE A-C (2009), Démocratie participative locale, Villes Régions Monde- réseau interuniversitaire d'études urbaines et spatiales. URL: http://www.vrm.ca/Cap_0514.asp (consulté le 17-07-2013)

[136] BACQUE M-H., GAUTHIER M. (2011), Participation, urbanisme et études urbaines : Quatre décennies de débats et d'expériences depuis « A ladder of citizen participation » de S. R. ARNSTEIN, *Participations*, N° 1, janvier, pp. 36-66.

137 MORSING M., SCHULTZM. (2006), Corporate social responsibility communication: stakeholder information, response and involvement strategies, *Business Ethics: A European Review*, Volume 15, N° 4, October, pp. 323-339.

RABINOVICH et NAVEZ-BOUCHANINE (2005) considèrent que l'implication directe de différents groupes d'acteurs, particulièrement les habitants, permet de dévoiler des attentes et des compétences très différentes et reste un des aspects centraux de l'urbanisme innovateur et du développement durable. Pour elles la participation est encore « *une notion floue dans laquelle se diluent souvent des illusions et des pratiques fort contradictoires* »[138] ce qui rejoint la vision de OAKLEY et MARSDEN (1984) pour qui « *la participation échappe à toute définition en raison de ses multiples usages* », conduisant à beaucoup de confusion sur ce qui est et ce qui n'est pas, à la participation[139] ou encore la vision de l'UN-Habitat(2009) qui considère que « *la participation est un terme parapluie pour une multitude d'approches, allant de l'information à la délégation du pouvoir de décision, en passant par la consultation, voire par la démocratie représentative* »[140]. La participation peut alors avoir différentes significations pour différentes personnes. Nous proposons une sélection des définitions les plus répandues :

- Pour OAKLEY (1991), la participation se définit à la fois comme un acte et comme un terme générique pour un soi-disant nouveau style de recherche et d'intervention de développement. Elle peut également être considérée comme un point final désiré et lié au degré d'implication dans le processus de la prise de décision et qui reste un concept d'une importance considérable dans le débat actuel sur la gouvernance. Aussi, OAKLEY et MARSDEN (1984) décrivent un continuum de la participation qui s'étend de collaboration à *l'empowerment*[141].
- Dans un contexte de développement communautaire, la participation peut être définie comme «*l'implication d'un large éventail de parties prenantes dans un processus de développement communautaire en cours, de l'identification des zones à problèmes, à l'élaboration, l'exécution et la gestion de la planification stratégique*» (SCHAFFT et GREENWOOD, 2003)[142].

---

[138] RABINOVICH A., NAVEZ-BOUCHANINE F. (2005), Projet urbain: entre innovation et tradition dans l'action urbaine :http://www.unil.ch/webdav/site/ouvdd/shared/Colloque%202005/Communications/C%29%20Mise%20en%20oeuvre/C4/A.%20Rabinovich.pdf (consulté le 11-03-2013)

[139] FAO**:** New approaches to participation in fisheries research. URL: http://www.fao.org/docrep/007/y1127e/y1127e04.htm(consulté le27-07-2013)

[140] VIEL L. et al. (2012)**,** « L'influence des parties prenantes dans les grands projets urbains », *Cybergeo : European Journal of Geography* [Online], Regional and Urban Planning. URL : http://cybergeo.revues.org/25310?lang=en(consulté le 27-07-2013)

[141] FAO: New approaches to participation in fisheries research. URL: http://www.fao.org/docrep/007/y1127e/y1127e04.htm(consulté le 27-07-2013)

[142] BOWEN G.A. (2007), op.cit.

- La participation est définie comme « *un processus par lequel les individus, les groupes et les organisations choisissent de prendre un rôle actif dans la prise des décisions qui les concernent* » (WANDERSMAN, 1981; WILCOX, 2003; ROWE et al, 2004)[143].

Et c'est cette dernière définition que nous retenons pour la suite de ce travail. Une définition qui nous permet de faire la liaison avec un autre concept qui est l'implication car elle souligne la volonté des individus à participer activement dans les questions qui les concernent qui sous-entend aussi une ouverture de la part des organismes publics pour permettre cette participation.

En outre, Les approches sur la participation des parties prenantes ont progressé suivant des phases assez distinctes:

- la simple sensibilisation à la fin des années 1960 (VAN TATENHOVE et LEROY (2003);
- l'intégration des perspectives locales dans la collecte des données et la planification dans les années 1970 (PRETTY, 1995)
- le développement de techniques qui reconnaissent la connaissance locale et la mette en avant tels que les systèmes de recherche sur l'agriculture dans les années 1980 (CHAMBERS, 1983),
- l'accroissement de l'adoption de la participation en tant que norme dans les programmes de développement durable des années 1990 (par exemple la CNUED, 1992);
- et enfin à un consensus croissant sur les meilleures pratiques de la '' post-participation'', tirant les leçons des erreurs et des réussites de cette longue histoire (par exemple, HICKEY et MOHAN, 2005).

Ces évolutions ont eu lieu dans des contextes géographiques et parallèlement dans d'autres disciplines. Par exemple, les leçons ont émergé de l'activisme social (FREIRE et RAMOS, 1970); de l'éducation des adultes (KOLB, 1984; McKERNAN, 1991), de l'anthropologie appliquée (par exemple, IDS, 1979; RHOADES, 1982), des systèmes complexes (VON BERTALANFFY 1968, GUNDERSON et HOLLING, 2000), de la gestion des ressources naturelles (par exemple, JOHNSON et al, 2004); et de l'écologie (par exemple MAPINDUZI et al, 2003). Et Bien que la consultation publique dans la prise de décision sur les questions de l'environnement se développait de plus en plus dans le monde industrialisé, une approche plus orientée vers l'action venait des pays en voie de développement (LAWRENCE, 2006).

[143]REED Mark S. (2008), Stakeholder Participation for Environmental Management: A Literature Review, *Sustainability Research Institute*[Online], n°8, Février. URL: http://www.see.leeds.ac.uk/sri(consulté le 27-07-2013)

On tire alors des leçons du sud et d'appliquer des méthodes et des approches participatives émergents de ces pays (DOUGILL et al, 2006)[144].

B. L'intérêt de l'implication

Un des points les plus importants pour la réussite d'un projet reste la participation des parties prenantes. BURBY (2003), montre à travers une étude d'une soixantaine de processus de planification locale qu'une plus importante implication des parties prenantes permettra une meilleure compréhension de ces plans et donc une meilleure application[145].

Impliquer une partie prenante reviendrai aussi à éviter le phénomène « NIMBY » (*not in mybackyard*), qui pousse à rejeter des projets par défense de l'intérêt personnel mais souvent aussi par manque d'informations, ce qui permettrai une adaptation de ces projets aux intérêts de cette partie prenante[146].

En outre, et selon LEFEBVRE et NONJON (2003) cette implication vise à réaliser plusieurs objectifs [147]:

Un objectif gestionnaire ou managérial : qui vise à rendre l'action publique plus efficace, plus adaptée aux besoins des différentes parties prenantes et plus acceptable (Appuyés sur les principes du new public management). Des études comparatives de SINTOMER révèlent la considération de cet aspect de modernisation en Espagne, en Allemagne, au Brésil mais moins en France. Quant aux pays du Sud, cet objectif sert plus à favoriser l'accès de ces services aux plus pauvres et donc à garantir une justice sociale.

Un objectif social : l'implication des parties prenantes permettront de renforcer les liens sociaux et de favoriser la cohésion sociale en donnant par exemple plus de pouvoir aux individus.

---

[144]REED M. S. (2008), op.cit.

[145]BURBY R. J. (2003), "Making Plans that Matter: Citizen Involvement and Government Action.".*Journal of the American Planning Association*, Vol. 69, No. 1, Hiver.

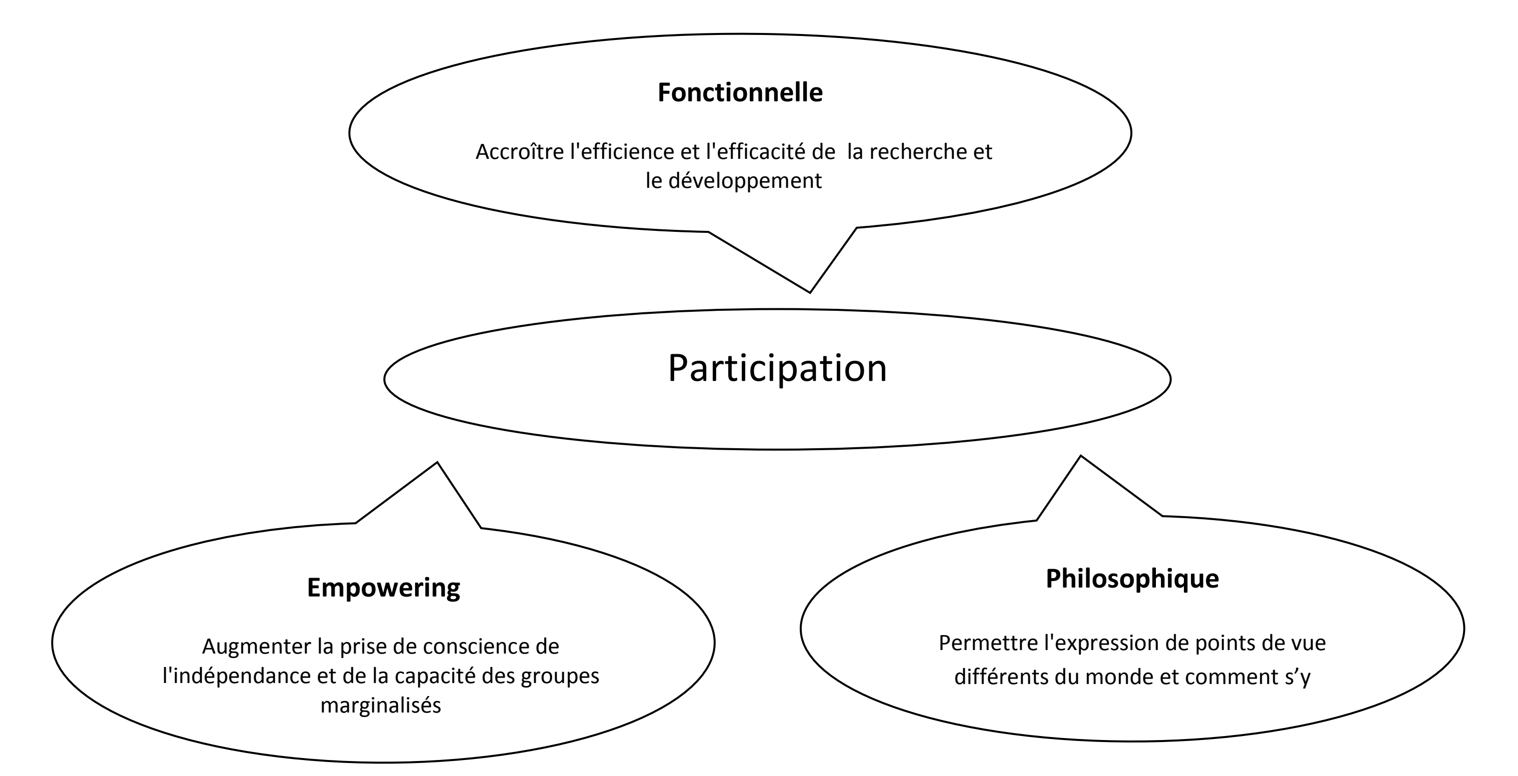
[146]HURARD M. (2011), La participation citoyenne au développement durable à l'échelle locale en Europe, *Collection Workingpaper*, Aout : http://observatoire-territoires-durables.org/IMG/pdf/working_paper_-_participation_citoyenne_26.08.11.pdf(consulté le 20-10-2013)

[147]POLERE C. (2007), La « démocratie participative » : état des lieux et premiers éléments de bilan, Synthèse à l'occasion de l'élaboration du numéro des « Synthèses Millénaire 3 » sur le thème de la démocratie, DPSA URL : http://www.millenaire3.com/fileadmin/user_upload/syntheses/Polere_democratie_particicipative.pdf(consulté le 17-07-2013)

Un objectif politique : il recèle plusieurs sous objectifs, à savoir : former des « citoyens » et favoriser leur politisation ; rendre une crédibilité au système politique; redynamiser le fonctionnement démocratique et reconnaître un nouveau droit aux habitants à participer directement à l'élaboration de la décision.

La FAO, quant à elle, définit les raisons suivantes: fonctionnelle, *l'empowerment* et philosophique, décrites et résumés dans la figure ci-dessus.

Figure 15 Les raisons pour impliquer



Source: FAO, New approaches to participation in fisheriesresearch: http://www.fao.org/docrep/007/y1127e/y1127e04.htm(consulté le 10 -12-2013)

Ayant exposé l'importance du citoyen en tant que partie prenante de la ville, nous cherchons à exposer les avantages d'une participation citoyenne. En effet, les avantages de la participation des différentes parties prenantes ont été largement débattue depuis de nombreuses années (CAHN et CAMPER CAHN, 1968; GAMBLE et WEIL, 1995; HARDINA, 2003; SCHAFFT et GREENWOOD, 2003)[148]. La participation citoyenne s'inscrit dans la recherche d'un modèle de démocratie plus près des citoyens et devient un concept central dans les agendas de développement à portée internationale notamment dans ceux de la Banque mondiale et du Fonds monétaire international. Ceci dit, cette démarche peut avoir

[148]BOWEN G.A.(2007), op.cit.

des effets ambigus qui risquent de renforcer la position de ceux qui ont le plus de voix dans la société, marginalisant les plus démunis (McEWAN, 2005)[149].Impliquer les citoyens dans les efforts de planification communautaire est considéré comme un mécanisme de réforme sociale (MARRIS et REIN, 1982). ZIMMERMAN et RAPPORT (1988) soulignent que l'implication des citoyens dans le processus de prise de décision et les activités de changement social a des effets thérapeutiques en aidant les participants à acquérir des compétences en leadership afin de réduire le sentiment d'oppression et d'accroître celui d'auto-efficacité personnelle[150]. Ainsi, se voit développer un sentiment d'appartenance à une communauté, un engagement, une générosité, un sens de la moralité, un intérêt pour les affaires publiques, un dépassement des intérêts individuels, etc.[151]

La participation puise dans les énergies et les ressources des citoyens, en leur fournissant une source d'informations, de connaissances et d'expérience, qui contribuent au renforcement des solutions communautaires (CAHN et CAMPER CAHN, 1968). Elle contribue également à assurer une répartition plus équitable des ressources et à améliorer la situation des communautés à faible revenu (GAMBLE et WEIL, 1995) et à véhiculer plus *d'empowerment* (HARDINA, 2003)[152].

ISIAT (2010) résume les finalités d'une participation citoyenne dans ce qui suit :

---

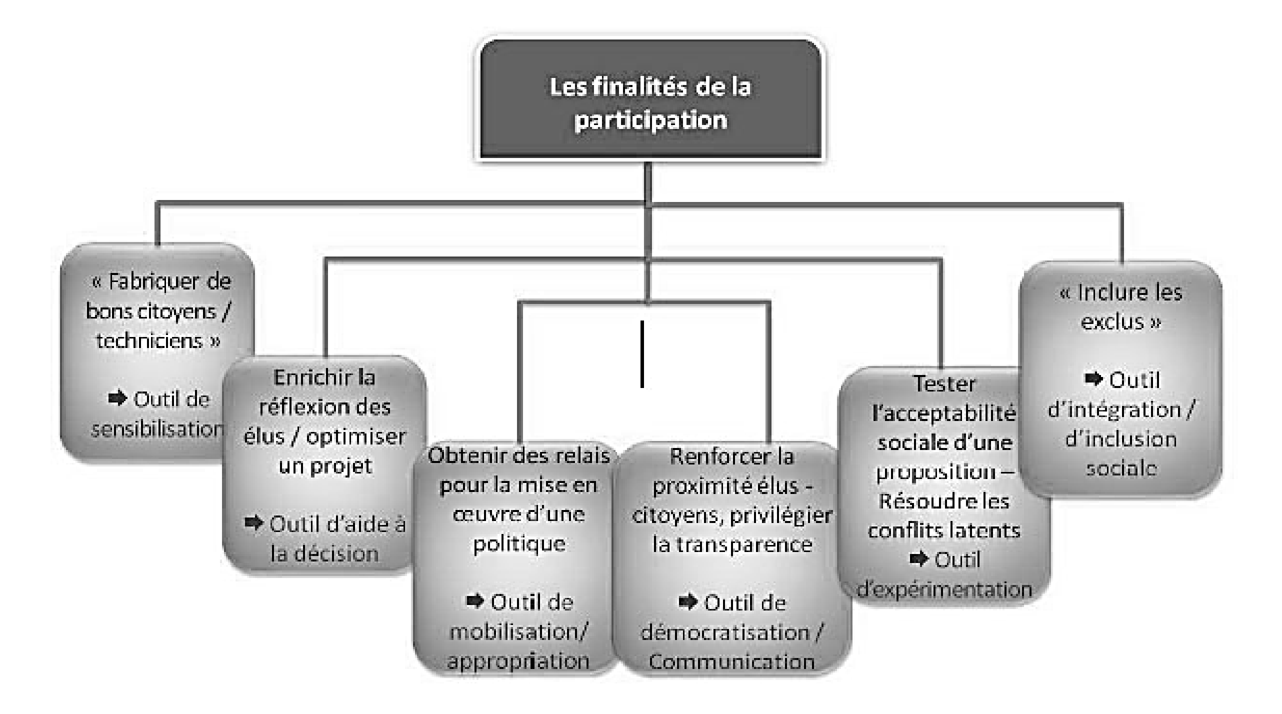
[149]ANDRE, P. et al.(2012). « Participation citoyenne », dans L. Côté et J.-F. Savard (dir.), *Le Dictionnaire encyclopédique de l'administration publique*, [en ligne], www.dictionnaire.enap.ca (consulté le 12-10-2013)

[150] HARDINA D. (2006), Strategies for Citizen Participation and Empowerment in Non-Profit, Community-Based Organizations, Journal of the Community Development Society, Vol. 37, No. 4, Winter, pp 4-18

[151]JOUVE B. (2005), « La démocratie en métropoles : gouvernance, participation et citoyenneté », *Revue française de science politique, n*°2, Vol. 55, pp. 317-337. URL :www.cairn.info/revue-francaise-de-science-politique-2005-2-page-317.htm. (consulté le 11-01-2013)

[152]BOWENG.A.(2007), op.cit.

Figure 16 : Les finalités de la participation



ISIAT (2010),Gouvernance et dimensions de la participation citoyenne dans les ÉcoQuartiers, URL : http://www.franche-comte.developpement durable.gouv.fr/IMG/pdf/Gouvernance_et_dimensions_de_la_participation_citoyenne_dans_les_EcoQuartiers_cle2d5ac7.pdf (consulté le 20-02-2013)

Toutefois, la volonté ou les dispositifs de participation ne sont pas toujours au rendez-vous ce qui peut produire des réactions négatifs concernant un projet ou un dispositif. En effet, des aspirations, des craintes, des oppositions multiples peuvent émerger de différentes sphères de la société civile (organisées ou non) : riverains, associations, etc. et être exprimés grâce aux nouveaux moyens de communication, notamment Internet en donnant à cette expression une force qu'elle n'avait pas avant.

Plusieurs exemples, nous permettent de constater que certains projets ont provoqué des controverses majeures, en conduisant à des mobilisations citoyennes élargies qui visaient soit la modification de certains aspects du projet (emplacement, envergure, etc.), soit le retrait complet du projet.

Nous proposons dans ce qui suit, un nombre d'exemples qui nous permet de relever les conséquences d'une absence ou d'un manque d'implication dans certains projets urbains[153][154].

- ✓ **L'exemple de Barcelone en Espagne:**

A Barcelone, les vastes opérations architecturales entreprises par la ville ont suscité la contestation de certains habitants qui y ont vu une façon de repousser à l'extérieur de la ville les classes populaires. Ceci a poussé a créé, dans chaque arrondissement, vers la fin des années 80 un *Conseil citoyen* et des *Conseils sectoriels* afin d'associer élus et représentants de la société civile quant à l'avenir de la ville.
Pour autant, ces instances ne sont que consultatives pour la plupart d'entre elles et non décisionnelles. C'est pourquoi, malgré l'institutionnalisation de la consultation publique, de vives tensions sont apparues entre autorités locales et associations d'habitants à propos de projets urbains récents :

- projet *22@* qui vise la réhabilitation du Poblenou, ancien quartier industriel,
- projet *Diagonal Mar* qui consiste à construire des hôtels de luxe.

Pour se faire entendre, les habitants ont alors décidé de contourner les procédures de participation existantes en adoptant des manifestations, des fêtes de revendication, des occupations d'espaces pour maintenir la pression.

- ✓ **L'exemple de Liège en Belgique:**

A Liège, le projet de la Gare des Guillemins fait couler beaucoup d'encre. Si la Gare semble avoir été acceptée par la population, le projet d'esplanade soulève la polémique car il est jugé de trop grande ampleur par les riverains, qui craignent la multiplication des expropriations. Aujourd'hui, la gare imaginée par l'architecte S. CALAVATRA a été construite, mais le projet d'esplanade reste toujours en suspens.

- ✓ **L'exemple d'Amsterdam aux Pays Bas:**

Reprenant les études de métro des années 1970, le projet de ligne Nord-Sud vise à réduire le trafic dans le centre-ville d'Amsterdam. Rendu public tardivement, le projet est mal accepté par la population. Malgré une importante hausse du coût du projet, de fortes contestations et un référendum négatif, la municipalité lance la construction du métro en 2003. Suite à des incidents de chantiers très médiatisés en 2008, la ville décide de rompre avec la conduite de

---

[153] Sénat Français- Rapports d'information : Villes du futur, futur des villes : quel avenir pour les villes du monde ? (Enjeux) : http://www.senat.fr/rap/r10-594-1/r10-594-117.html
[154] La Fabrique de la Cité (2012), Vers l'adhésion citoyenne aux grands projets urbains- Document de travail, Séminaire international, Amsterdam – du 29 au 31 aout :
*www.lafabriquedelacite.com/sites/default/files/note_**adhesion**_sc_po.pdf*

projet opaque adoptée jusque-là et développe de nombreux dispositifs pour informer le public. Aujourd'hui, les conflits sont apaisés et la construction se poursuit.

- ✓ **L'exemple de Nanterre en France** :

Le projet Arena 92 a pour objectif la construction d'un stade de 40 000 places dans le tissu urbain contraint de la Défense.
Financé intégralement par des fonds privés, mais soutenu par les acteurs publics de l'aménagement de la Défense, ce projet a été soumis à un important dispositif de concertation et de débat public sous l'égide de la Commission nationale du débat public. A la suite de la période de publicisation, la majorité des Nanterriens semblait soutenir le projet. Cependant, certains opposants restent mobilisés et un recours a été déposé contre l'implantation du stade. Des négociations se poursuivent pour tenter de trouver un accord entre les porteurs de projet et les derniers opposants.

- ✓ **L'exemple de Stuttgart en Allemagne:**

Outre la modernisation d'une partie du réseau ferré de la région, le projet Stuttgart 21 vise à transformer l'actuelle gare en un espace souterrain aux voies traversantes. Cependant ce projet a fait l'objet de vives oppositions de la part d'un mouvement associatif qui dénonce son impact écologique et l'ampleur des financements publics en s'appuyant sur un contre-projet dénommé K21. L'approbation du projet par référendum en 2011 a délégitimé les opposants mais la réussite du projet n'est pas pour autant assurée, compte tenu des difficultés techniques qui restent à surmonter.

II.2 Les degrés de l'implication

Au cours de son développement et dans les différents contextes où elle a été appliquée, la participation est devenue chargée de sens idéologique, sociale, politique et méthodologique, donnant lieu à un large éventail d'interprétations (LAWRENCE, 2006)[155].

La participation citoyenne a généralement lieu à travers deux dynamiques principales: celle émanant d'une initiative citoyenne, on parle alors de forme « ascendante » ou de « bottom up » ou celle émanant d'une initiative des autorités publiques on parle alors de forme «

---

[155] REED Mark S. (2008), Stakeholder Participation for Environmental Management: A Literature Review, *Sustainability Research Institute*[Online], n°8, Février. URL: http://www.see.leeds.ac.uk/sri(consulté le 27-07-2013)

descendante » ou de « top down »[156]. POLERE (2007), propose un troisième scénario (plus rare) où les dynamiques sont à la fois descendantes et ascendantes en donnant l'exemple de Porto Alegre. Pour lui, la plupart des dispositifs aujourd'hui sont de type descendant et estime que, pour produire l'effet désiré, les dynamiques ascendantes doivent trouver une forme de collaboration avec les autorités publiques, collectivités ou instances décentralisées de l'État, ou avec des acteurs ayant une véritable capacité d'action (associations, collectifs, syndicats…)[157].

La participation peut également se concrétiser à travers le système électoral et par des processus obligatoires tels que le paiement de taxes ou le service militaire (GAMBLE et WEIL, 1995). Cependant, le degré d'implication varie selon les buts, les objectifs de l'organisation et la question abordée[158]. BAKER et al. (2005) font remarquer que plusieurs communautés trouvent des différences dans l'implication sur la base du genre (plus d'hommes que de femmes), de l'âge (moins d'implication chez les plus jeunes et les plus âgés), de l'ethnicité (moins d'implication chez les minorités ethniques), et de l'éducation (plus d'implication de la part des intellectuels)[159].

REED (2008), propose une typologie pour faire ressortir les différentes approches de la participation (voir tableau n° 8).

---

[156]HURARD M. (2011), La participation citoyenne au développement durable à l'échelle locale en Europe, Collection Workingpaper, Aout : http://observatoire-territoires-durables.org/IMG/pdf/working_paper_-_participation_citoyenne_26.08.11.pdf(consulté le 20-10-2013)
[157]POLERE C. (2007), La « démocratie participative » : état des lieux et premiers éléments de bilan, Synthèse à l'occasion de l'élaboration du numéro des « Synthèses Millénaire 3 » sur le thème de la démocratie, DPSA URL : http://www.millenaire3.com/fileadmin/user_upload/syntheses/Polere_democratie_particicipative.pdf (consulté le 17-07-2013)
[158]BOWENG.A.(2007), op.cit.
[159]BAKER W. H.., ADDAMS, H. L., & DAVIS, B. (2005). Critical factors for enhancing municipal public hearings, *Public Administration Review*, Volume 65, N° 4, pp490-499

Tableau 8 : Typologie des différentes approches de participation selon REED (2008)

Bases de la typologie	Exemple
Typologie basée sur les différents degrés de la participation. De nombreux termes alternatifs sont proposés pour les différents niveaux de l'échelle (par exemple Biggs,1989;Jolie, 1995a, b; Farrington,1998;Goetz et Gaventa, 2001; Lawrence, 2006)	L'échelle de participation d'Arnstein(1969), parfois présentée comme une roue de participation : DAVIDSON (1998).
Typologie fondée sur la nature de la participation selon le sens du flux de la communication	ROWE et FREWER (2000)
Typologie basée sur une approche théorique, qui distingue essentiellement la participation normative de celle pragmatique.	THOMAS (1993), BEIERLE (2002)
Typologie basée sur les objectifs souhaités de la participation	OKALI et al. (1994), MICHENER(1998), WARNER (1997), LYNAM et al. (2007), TIPPETT et al. (2007)

Source: REED M. (2008), Stakeholder participation for environmental management: A literature review, *Biological conservation*, 9 August available at www.sciencedirect.com

A. Typologie basée sur les différents degrés de la participation

Depuis la fin des années 1960 et la remise en cause de l'urbanisme fonctionnel, des approches recommandant une meilleure prise en compte de la participation publique dans la production de la ville ont vu le jour (ARNSTEIN, 1969 ; ASCHER, 2001; UN-Habitat, 2009; GAUTHIER *et al.*, 2008).

ARNSTEIN (1969) élabore une « échelle de participation citoyenne » incluant huit échelons regroupés en trois catégories[160]:

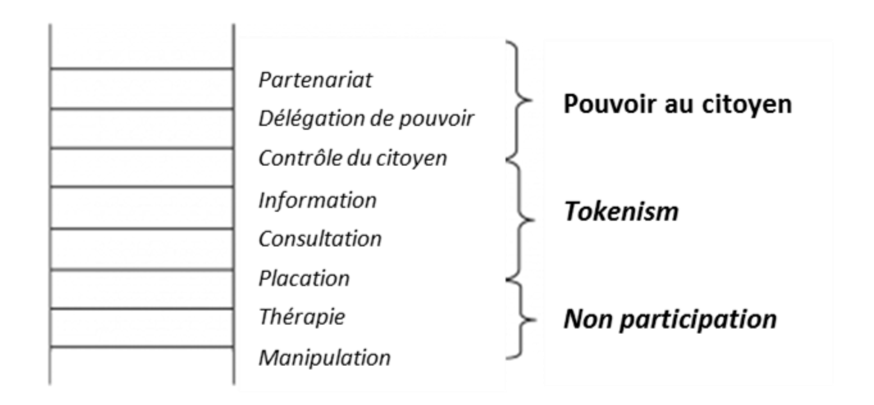
- ✓ **la *non-participation***, qui regroupe la *manipulation* et la *thérapie*, où les citoyens sont représentés par des comités mis en place par les décideurs ;
- ✓ **le *tokenism*** (« la pure forme »), où l'on retrouve l'*information*, la *consultation* et la *placation* (« l'apaisement »)[161] où le contrôle de la décision n'est jamais transféré au citoyen ;

[160] VIELL. et al. (2012), op.cit.

[161] Dans le cas de la *consultation*, la population est sondée au sujet de son opinion, sans garantie de prise en compte de celle-ci, alors que dans la *placation*, une minorité de citoyens peut être présente dans certains organes de décision.

- ✓ **le pouvoir au citoyen,** qui comprend le *partenariat*, la *délégation de pouvoir* et le *contrôle du citoyen*[162].

Figure 17 L'échelle de la participation citoyenne d'ARNSTEIN (1969)



Source : VIEL L. et al. (2012), op.cit.

Récemment, UN-Habitat propose dans son rapport *Planning sustainable cities*, plutôt une typologie des formes de participation (UN-Habitat, 2009) où on ne retrouve pas d'équivalent aux échelons supérieurs de l'échelle D'ARNSTEIN. Cependant le terme de *participation représentative est retenu bien que* plusieurs auteurs, dont L. BLONDIAUX, pense que la *démocratie participative* présente précisément une alternative – ou un complément – à la *démocratie représentative* (BLONDIAUX, 2008)[163]:

- ✓ **la participation *nominale*** (affichage, manipulation),
- ✓ **la participation *consultative*** (rassemblement d'information pour une décision éclairée),
- ✓ **la participation *instrumentale*** (participation des citoyens à la réalisation concrète d'un projet, la réalisation de travaux notamment),
- ✓ **la participation *représentative*** (implication citoyenne à travers le système politique démocratiquement élu, notamment les élus locaux),
- ✓ **la participation *transformative*** (partenariat entre acteurs institutionnels et groupes de citoyens, avec dévolution de pouvoirs et de ressources).

---

[162]Ces trois échelons transférant un pouvoir de décision des institutions à des groupes de citoyens, dont ARNSTEIN ne dit pas comment ils sont désignés.
[163]VIELL. et al. (2012), op.cit.

Cette échelle a été souvent reprise par de nombreuses organisations, et notamment par l'association internationale pour la participation publique, dans son « *spectrum of public participation* »[164] :

- ✓ **La manipulation :** correspond à une « fausse participation » où il s'agit surtout de convaincre les habitants que des projets – en réalité déjà retenus par les autorités – sont bons pour eux.

- ✓ **L'information/communication** : « *Le flux d'information est unidirectionnel ; les autorités publiques fournissent des informations aux citoyens, spontanément ou suite à des demandes* »afin de leur fournir des outils de compréhension des problèmes à travers les forums publics, les affiches, les émissions radios, les articles de presse, site internet, bulletin communal, interviews, expositions, journal, boîte à suggestions,…

- ✓ **La consultation :** la consultation correspond au second stade de la participation. *« Le flux est bidirectionnel ; les autorités publiques définissent les thèmes et les modalités du processus et en informent les citoyens, puis ceux-ci transmettent leur avis et opinion en retour aux autorités publiques »*. Généralement, l'outil privilégié est l'enquête publique.

- ✓ **La concertation :** *« il y a plusieurs allers-retours d'informations entre les citoyens et les décideurs, avec des évolutions et des adaptations progressives de chaque côté, même si la responsabilité de la décision finale reste du ressort des autorités publiques »*. C'est par exemple le cas des conseils de quartier, des commissions locales ou des ateliers d'urbanisme.

- ✓ **La coproduction / le partenariat :** Les habitants sont amenés à participer concrètement aux actions et deviennent des partenaires de la décision à chaque étape du processus.

- ✓ **Empower :** Il s'agit de l'échelle la plus poussée de la participation où la décision appartient véritablement aux citoyens. Ce point sera détaillé plus loin.

Par ailleurs, une « roue de la participation » a été suggérée par Davidson (1998) comme une métaphore alternative qui met l'accent sur la légitimité des différents degrés d'engagement. La roue fournit une base théorique d'un système de planification ouvert et démocratique qui encourage les techniques d'une bonne participation pour atteindre l'objectif recherché. L'utilisation de la roue aiderait à minimiser les problèmes du passé, où les attentes de participation ne se sont pas concrétisées à cause de l'utilisation de techniques inappropriées

---

[164] HURARD M. (2011), La participation citoyenne au développement durable à l'échelle locale en Europe, Collection Workingpaper, Aout : http://observatoire-territoires-durables.org/IMG/pdf/working_paper_-_participation_citoyenne_26.08.11.pdf(consulté le 20-10-2013)

et des objectifs peu clairs. La roue promeut une approche positive et sensible, dans laquelle un dialogue et un partenariat peut vraiment se développer.

En outre, en utilisant la roue comme un modèle pour la consultation et la participation plutôt que l'échelle, les problèmes de niveaux inappropriés *d'empowerment* peuvent être surmontés car elle favorise le niveau de participation qui permet de réaliser des objectifs clairs, sans suggérer que l'objectif est toujours de monter au sommet de l'échelle.

A partir de là, la roue de participation de Davidson tourne au tour de quatre modes de participation dont chacun se décline en plusieurs niveaux [165]:

✓ **L'Information** : dans ce mode nous retrouvons :

- **La communication minimale (*minimal communication*)** où la décision est prise par les autorités sans consultation du public (sauf que quand la loi l'exige) ;

- **L'information limitée (*limited information*)** ici on ne dit au public que ce que nous voulons qu'il sache et non pas ce que lui veut savoir à travers les articles de presse par exemple ;

- **L'information de bonne qualité (*good quality information*)** qui consiste à fournir des informations quand les habitants les désirent ou ont en besoin comme par exemple des notes d'orientation pour le développement d'une zone de conservation ;

✓ **La Consultation** : ce mode regroupe :

- **La consultation limitée (*limited consultation*)** qui procure des informations de façon restreinte mais qui attend souvent des réponses de la part du public notamment à travers les enquêtes

- **Le service à la clientèle (*customer care*)** en ayant une vision axée sur le client/usager et veiller à satisfaire le maximum d'habitants ;

- **La consultation véritable (*genuine consultation*)** les autorités de la ville discutent avec la communauté des projets entretenus en réalisant des enquêtes de satisfaction fréquentes, par exemple ;

✓ **La participation** il s'agit de :

- **Un organe consultatif efficace (*effective advisory body*)** : où on invite la population à formuler des propositions afin qu'elles soient examinées par les autorités. Par exemple : les jurys des citoyens ;

- **Le partenariat (*partenership*)** qui consiste à résoudre les problèmes en partenariat avec la communauté. Exemple les jeux de conception

[165] DAVIDSONS. (1998) 'Spinning the wheel of empowerment', *Planning*, vol 1262, 3 April, pp14-15

- **La prise de décision décentralisée limitée (*limited decentralized decision making*)** qui permet au public de prendre ses propres décisions sur certaines issues en lui déléguant un pouvoir grâce à des supports politiques

✓ **L'empowerement qui regroupe :**

- **Le contrôle délégué (*delegated control*)** qui consiste en la délégation limitée du pouvoir de la prise de décision sur des zones ou des projets particuliers ;

- **Le contrôle indépendant (*independant control*)** ici la ville est obligée de fournir un service mais elle choisit de l'exécuter en facilitant à un groupe de citoyens ou d'autres organismes de réaliser ce service en leur nom. Par exemple les services d'aide à la personne assurés par des volontaires ;

- **Le contrôle confié (*entrusted control*)** en développant un pouvoir substantiel pour la prise de décision du public.

B. Typologie basée sur la nature de la participation selon le sens du flux de la communication

ROWE et FREWER(2000) mettent l'accent sur la nature plutôt que sur le degré d'implication en identifiant les différents types de participation suivant la direction des flux de communication entre les différentes parties. En effet, ils proposent les trois modes suivants :la communication publique, la consultation du public et la participation du public. Ces concepts combinés sont appelés engagement public[166].

Les trois concepts sont définis ci-dessous et représentées à la figure suivante.

✓ **La *communication publique :*** où l'information est transmise par les commanditaires[167]de l'initiative au public. Le flux d'information est à sens unique, il n'y a pas de participation du public en soi. Quand le public tente de fournir des informations, il n'y a pas de mécanismes spécifiés pour faire face à cela ;

✓ ***La consultation publique*** : l'information est transmise par des membres du public aux commanditaires, à la suite d'un processus initié par ces derniers. De manière significative, il n'existe pas de dialogue formel entre les deux parties, l'information recueillie auprès du public est censée représenter les opinions sur le sujet en question.

✓ ***La participation publique :*** des informations sont échangées entre le public et les commanditaires. Autrement dit, il y a un certain degré de dialogue dans le processus qui se déroule en général dans un contexte de groupe, ce qui peut

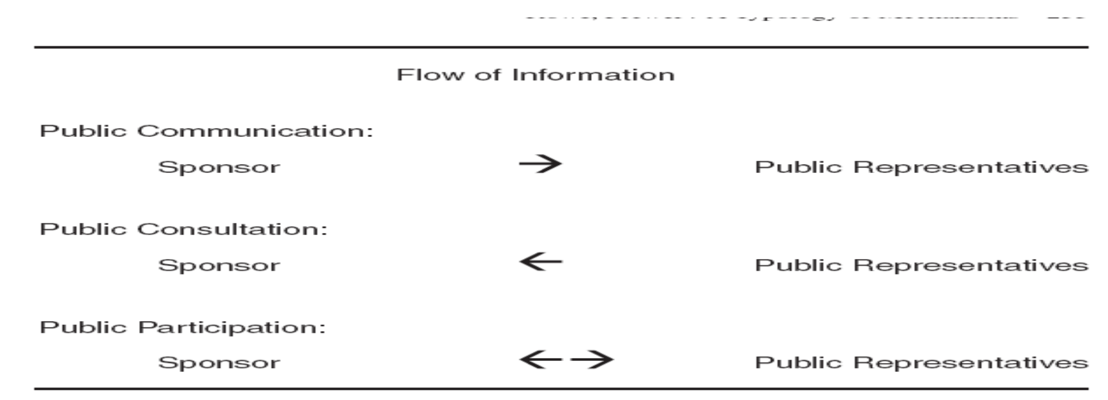
[166]ROWE, G., , FREWER, L.J. (2005), A typology of public engagement mechanisms, Science, Technology, & Human Values, Vol. 30 , No. 2, Spring , pp 251-290

[167]Ici, le terme commanditaire (traduction du terme anglais « sponsor »est utilisé pour désigner la partie en charge de la réalisation du service, qui sera généralement, mais pas toujours une agence gouvernementale ou réglementaire, bien que un groupe ou des représentants du public peuvent parfois être les promoteurs.

impliquer des représentants des deux parties dans des proportions différentes (selon le mécanisme concernés)

Ces trois formes d'engagement sont suffisamment différents à la fois structurellement et en fonction de leurs objectifs que les mécanismes utilisés doivent être évaluées selon des critères différents pour assurer leur efficacité.

Figure 18 Les trois types de l'implication du public



Source :ROWE, G., , FREWER, L.J. (2005), A typology of public engagement mechanisms, Science, Technology, & Human Values, Vol. 30 , No. 2, Spring , pp 251-290

JAMES et BLARNEY (1999), ont proposé une typologie fondée sur sept niveaux de participation inspirés d'une application des théories de la démocratie participative aux questions d'environnement et des parcs nationaux en Australie. On peut alors distinguer une approche dite top-down (catégories 1 et 2) d'une plus intégrative (catégories 3 à 7)[168]:

- la participation passive où la participation réelle est absente puisque l'Etat indique ce qui est fait sans avis des citoyens;
- la participation sous forme d'information où il n'y a pas d'implication réelle des citoyens mais une approche plus intégrative :
- la participation par consultation ;
- la participation continue par l'emploi permanent ou saisonnier répété ;
- la participation fonctionnelle où les parties prenantes participent à divers projets;
- la participation interactive où les parties prenantes participent à des actions qui perdurent après la réalisation du projet initial ;
- l'auto-mobilisation où les parties prenantes extérieures à la gestion régulière prennent l'initiative d'un projet

[168]HERITIER S. (2010), Participation et gestion dans les parcs nationaux de montagne : approches anglo-saxonnes, Revue de géographie alpine/Journal of Alpine Research [En ligne], n°98, mis en ligne le 13 avril. URL : http://rga.revues.org/1128#quotation(consulté le 02 août 2013)

D’autres visions permettent d’approcher de nouvelles dimensions proposées en particulier par PRETTY (1995) et reprises (avec certaines modifications) par BEURET (2011) dans son étude de la participation du public à la conservation de la nature dans des réserves de biosphère.

C. Typologie basée sur une approche théorique

D'autres typologies mettent l'accent sur les fondements théoriques, en distinguant essentiellement entre la participation qui est normative et / ou pragmatique. Une participation normative se concentre sur le processus, ce qui suggère que les gens ont le droit démocratique de participer à la prise de décisions. Tandis que l’approche pragmatique est plutôt axée sur la participation comme un moyen pour une fin, ce qui peut fournir des décisions de qualité supérieure. Le contraste entre ces deux types de participation a été conceptualisé de différentes façons. Par exemple, la théorie de l’''a*ction communicative*'' proposée par HABERMASS (1987) suggère que la participation devrait être'' juste'', représentant l'ensemble des parties prenantes concernées et égalisant le pouvoir entre les participants, en plus d'être'' compétente'' (résultant de revendications réglées) (RENNETAL, 1995; WEBLER, 1995; WEBLER et TULER, 2000). Cette distinction a également été conceptualisé comme la nécessité de ''l’acceptation par le public'' contre'' la qualité de ''la décision, ou'' la participation politique'' contre'' la participation technique'' (THOMAS, 1993; BEIERLE, 2002)[169].

D. Typologie basée sur les objectifs souhaités de la participation

D’autre part, un certain nombre de tentatives pour développer des typologies sur la base des objectifs pour lesquels la participation est utilisée ont vu le jour. Par exemple, OKALI et al. (1994) distingue entre la participation '' axée sur la recherche'' et la participation '' axée sur le développement''. De même, MICHENER (1998) oppose la participation « centrée sur planificateur » qui est axée sur les résultats à la participation « centrée sur les personnes », ce qui renforce les capacités et permet aux parties prenantes de définir et de répondre à leurs propres besoins.

[169] REED M. (2008), op.cit.

WARNER (1997) pense quant à lui qu'aucune de ces catégories ne reflète adéquatement l'objectif de durabilité que les processus participatifs sont couramment utilisés pour y répondre. Au lieu de cela, il a proposé une troisième catégorie axée sur le renforcement du consensus. Se concentrant plutôt sur les objectifs opérationnels de la participation, LYNAM et al. (2007) font la distinction entre les méthodes de « diagnostic et d'information », de « l'apprentissage mutuel (*co-learning*) » et du «*co-management* », et TIPPETT et al. (2007) ont examiné les différences entre les méthodes: d'informer, concevoir des processus d'engagement actif, consulter; d'assurer la mise en œuvre des plans de management, ou de surveiller et d'apprendre de l'efficacité des pratiques participatives.

Chacune de ces typologies offrent une base alternative pour distinguer entre les nombreuses méthodes et approches disponibles pour la participation des parties prenantes, et fournir une base pour la sélection des méthodes qui sont susceptibles d'être le plus appropriées pour le but du travail dans un contexte donné. Avant d'examiner comment ces méthodes peuvent être intégrées dans un processus approprié, certains des avantages, les inconvénients et les limites de la participation des intervenants seront examinés[170].

Par ailleurs, BACQUE, GRET et SINTOMER proposent une nouvelle typologie distinguant cinq formes de dispositifs selon la manière dont on envisage et on opère la sélection des acteurs qui vont contribuer à un projet [171] :

- *Selon une représentation des secteurs, des catégories, ou des groupes de la société* afin de prendre en compte les groupes minoritaires, dominés, ayant peu accès à l'expression publique ou au pouvoir : conseils municipaux d'enfants ou de jeunes, conseils consultatifs de résidents étrangers, conseils formés de personnes en situation de handicap, etc. On conjugue en général dans ces instances une représentation géographique et une représentation catégorielle.
- *Selon des citoyens déjà organisés sous forme associative* ce modèle repose sur la participation des groupes d'habitants constitués autour de projets, souvent tournés vers les secteurs sociaux marginalisés.

[170] REED M. (2008) op.cit.

[171] POLERE C. (2007), La « démocratie participative » : état des lieux et premiers éléments de bilan, Synthèse réalisée par Cédric POLERE à l'occasion de l'élaboration du numéro des « Synthèses Millénaire 3 » sur le thème de la démocratie, DPSA consulté le 17-07-2013 sur : http://www.millenaire3.com/fileadmin/user_upload/syntheses/Polere_democratie_particicipative.pdf

- *Selon des citoyens motivés, qui s'organisent pour l'occasion dans des assemblées (*les assemblées de quartiers, les conseils de quartiers, …).
- *Des dispositifs qui procèdent par tirage au sort d'un échantillon représentatif de citoyens (en général volontaires, ou motivés)*
- *Des dispositifs qui en appellent à l'ensemble des citoyens, à la manière des référendums* qui est particulièrement utilisé en Suisse et aux Etats-Unis. Seulement, il a un coût élevé, peut être dangereux pour la majorité qui l'organise et peut avoir des effets pervers (question démagogique, réponse à côté de la question, manque de débat…).

De nombreux dispositifs utilisent plusieurs de ces cinq modes de sélection. A l'image, des dispositifs comme les jurys berlinois[172].

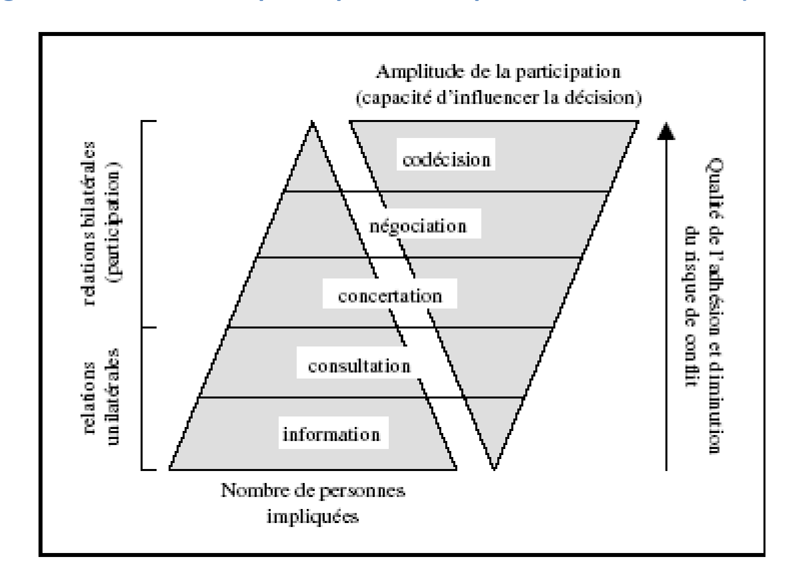
Enfin, la participation peut être considérée comme « *un échange entre des décideurs qui accordent un certain pouvoir aux administrés et ces mêmes administrés qui acceptent, en contrepartie, de se mobiliser en faveur d'un projet d'aménagement*. » (VODOZ et REY, 2001). Le schéma suivant présente les différents niveaux de participation qui vont de l'information à la codécision[173].

---

[172]Dans le cas de la ville de Berlin, il s'agit de jurys d'habitants (pour moitié tiré au sort, pour moitié faisant partie de la « société civile »constitués dans 17 quartiers, ayant pour rôle de soutenir des projets micro locaux. Ce projet a duré deux ans et s'est arrêté en 2003. L'originalité de cette initiative est la prise de décision réelle de ces jurys dans la gestion de l'argent public (500 000 euros chacun), ce qui les rapproche des budgets participatifs de Porto Alegre)

[173]REPETTI A. (2004), Un concept de monitoring participatif au service des villes en développement -Approche méthodologique et réalisation d'un observatoire urbain, Thèse de doctorat en sciences et ingénierie de l'environnement, Lausanne, EPFL. URL : http://infoscience.epfl.ch/record/33378/files/EPFL_TH2903.pdf (consulté le 20-08-2013)

Figure 19 : Niveaux de participation, adapté de VODOZ et REY (2001)



Source : REPETTI A. (2004), Un concept de monitoring participatif au service des villes en développement - Approche méthodologique et réalisation d'un observatoire urbain, Thèse de doctorat en sciences et ingénierie de l'environnement, Lausanne, EPFL. URL : http://infoscience.epfl.ch/record/33378/files/EPFL_TH2903.pdf (consulté le 20-08-2013)

II.3 Les mécanismes d'implication des parties prenantes

Il existe une variété de techniques disponibles afin de solliciter la participation des parties prenantes. Celles-ci vont des réunions ouvertes à des techniques plus sophistiquées telles que le Delphi et la technique des groupes nominaux. COGAN et al. (1986) stipulent qu' « *à quelques exceptions près, un programme de participation publique réussie intègre plusieurs techniques* ". On retrouve alors[174] :

- ✓ La publicité : Les techniques de publicité sont conçues pour persuader et faciliter le soutien du public mais d'une manière passive.
- ✓ L'éducation publique : les programmes d'éducation du public présentent de l'information relativement complète et équilibrée afin que les parties prenantes puissent tirer leurs propres conclusions.
- ✓ La participation du public : ces techniques sollicitent les idées et les opinions des parties prenantes. Elles sont plus efficaces lorsqu'elles sont combinées avec des mécanismes de rétroaction qui informent les participants de la mesure dans laquelle leurs contributions influenceront les décisions finales.

---

[174] Planning Analysis : The theory of citizen participation : http://pages.uoregon.edu/rgp/PPPM613/class10theory.htm (consulté le 16-02-2014)

- ✓ Les interactions publiques : des techniques d'interaction publique facilitant l'échange d'informations et d'idées entre les parties prenantes, les planificateurs et les décideurs. Lorsque ces techniques sont utilisées efficacement, chaque participant a la possibilité d'exprimer son point de vue, de répondre aux idées des autres, et d'aboutir à un consensus.
- ✓ Le partenariat Public : il offre un rôle formel dans l'élaboration des décisions finales.

Toutes les techniques ne s'inscrivent pas exclusivement dans une seule catégorie. Par exemple, une réunion publique peut offrir des possibilités de formation et d'interaction.

A. Les outils de participation

Les techniques de participation du public sont les moyens par lesquels le public apprend à connaître et influencer la planification locale et la prise de décision. Les techniques courantes comprennent des réunions, des ateliers, des comités consultatifs, des enquêtes, etc.

Elle peut avoir lieu en amont, lors de l'élaboration du projet, et en aval, lors de la mise en œuvre. Les outils participatifs sont divers : site internet, info-kiosques, courriers, médias, publicité, enquête sociologique, réunion publique, enquête publique, conseil consultatif, atelier participatif, groupe de travail, dialogue citoyen, dynamique associative, boîte à idées, expositions, forums participatifs…[175]

Il est à noter que plusieurs de ces techniques comportent quelques similitudes et se coïncident au niveau de leur application. Cependant, il est conseillé d'avoir à l'esprit qu'il n'existe pas de méthode ou de technique-type qui peut traiter les divers besoins de participation d'un projet ou d'un secteur précis, à chaque situation sa méthode et sa technique.

Une trentaine de méthodes de participation ont été identifiés par PIMBERT et PRETTY (1997). Ces différentes approches restent étroitement liées à la société civile. Les méthodes de participation et leurs conditions d'application sont largement dépendantes de la manière dont la démocratie s'exerce dans le pays[176].

Nous retenons dans ce qui suit, les méthodes suivantes :

---

[175]HURARD M. (2011), La participation citoyenne au développement durable à l'échelle locale en Europe, *Collection Workingpaper*, Aout : http://observatoire-territoires-durables.org/IMG/pdf/working_paper_-_participation_citoyenne_26.08.11.pdf(consulté le 20-10-2013)

[176]HERITIER .géographie alpine/Journal of Alpine Research [En ligne], n°98, mis en ligne le 13 avril. URL : http://rga.revues.org/1128#quotation (consulté le 02 août 2013)

- **La consultation publique** : un mécanisme permettant aux citoyens de se prononcer sur des projets ou des politiques et de faire des recommandations
- **Le droit d'initiative** : un processus de vote permettant de donner son avis sur une proposition de loi, de politique ou un projet de règlement au niveau municipal
- **Le forum citoyen** : évènement permettant de fournir de l'information et d'exprimer des opinions spontanées sur des projets ou des politiques
- **Le jury citoyen** : une assemblée citoyenne désignée au sort, informée en profondeur par des experts afin d'orienter des décisions politiques précises
- **Les activités de débat en ligne :** par le biais d'un portail web de dialogue citoyens-décideurs ou des médias sociaux
- **L'agenda 21 :** un document permettant de déterminer les grandes orientations pour une organisation ou un territoire

Aussi, il est recommandé de déterminer le niveau d'implication recherchée pour pouvoir adapter les outils. Une typologie développée et utilisée par l'Association internationale pour la participation publique reprend les objectifs suivants[177] :

1. **Sensibilisation**: sensibiliser le public à une question, un processus ou une décision.
2. **Education** : fournir une information équilibrée et objective pour aider le public à mieux comprendre.
3. **Input** : obtenir les commentaires du public sur une question, un processus, des alternatives à une décision.
4. **Interaction** : travailler avec le public pour s'assurer que leur avis est entendu et pris en compte dans la décision.
5. **Partenariat** : offrir un rôle officiel dans le processus décisionnel.

Le tableau suivant présente les outils de participation du public selon les objectifs souhaités.

[177] ROBERTS R.(2012), op.cit.

Tableau 9 : Techniques de la participation publique

Méthodes	Sensibilisation	Education	Inputs	Interaction	Partenariat
Avis au public	×				
Courrier direct	×	•			
Mass media	×	•			
Internet	×	•	•		
Expositions et affiches	×	×			
Portes ouvertes	×	×	•		
Excursion	•	×			
Simulation visuelle	•	×	•		
Programmes éducationnels	•	×			
Meetings publics		•	×	×	
Atelier ou charrette		•	×	×	
Audience du public			×		
Enquêtes d'opinion			×		
groupes de discussion			×		×
Comités consultatif			×	×	×

× Objectifs primaires

• Objectifs secondaires

Source: ROBERTS R. (2012), op.cit.

On parle du *community plannig* si on a le temps

Les études ont prouvé qu'il devrait y avoir une forte prédisposition de la part du participant. Cette prédisposition est souvent le résultat d'une formation et d'une ouverture de la part des organismes publics (*l'empowerment*).

B. Formation et empowerment

En effet, Il est important que les différentes parties prenantes et spécialement les habitants soient considérés comme les experts de leur cadre de vie et qu'ils soient amenés à participer aux décisions qui les concernent afin de l'améliorer et afin qu'ils s'approprient leur territoire. L'élaboration des projets en collaboration avec les parties prenantes en les consultant donne une légitimité aux décisions prises. Mais ce pose alors la question de l'expertise de ces parties prenantes et surtout les citoyens qui n'ont pas toujours les expertises techniques nécessaires pour débattre de certaines questions. Ainsi, pour certain

ça ne sert à rien de demander l'avis des citoyens tandis que pour d'autres les expériences de l'usage quotidien du territoire valent autant que les expériences techniques[178].

Pour pallier à ce déficit d'expérience public surtout chez les citoyens, l'*empowerment* devient un passage obligé.

La notion étant apparue dans le champ universitaire et politique américain dans les années 1960, en lien direct avec certaines politiques publiques de lutte contre la pauvreté, elle serait remise au gout du jour par l'émergence récente d'institutions de démocratie participative, aux Etats-Unis, en Amérique Latine ou en Europe. Cependant, la notion d'*empowerment* reste floue d'un point de vue conceptuel. BACQUE (2005) la définit comme « *le processus par lequel un individu ou un groupe acquiert les moyens de renforcer sa capacité d'action, de s'émanciper* » ou encore « *l'empowerment décrit à la fois un objectif et une méthode collective, un processus d'apprentissage des individus membres des groupes défavorisés en vue d'une insertion sociale où ils peuvent faire valoir leur culture et leurs intérêts* » (BACQUE, REY et SINTOMER, 2005)[179].

CRAIG (2002) quant à lui, définit l'*empowerment* dans le contexte de développement communautaire comme «*la création de structures, de processus et de mécanismes durables sur lesquels les communautés locales ont un degré accru de contrôle et grâce auxquelles elles peuvent avoir un impact mesurable sur les politiques publiques et sociales qui les affectent*"[180]

DALIMIER et al. (2009) proposent à ce sujet un processus de formation des citoyens et avec les citoyens. Ils proposent alors, les formes suivantes d'apprentissage[181] :

- ✓ *Apprendre à participer :* on considère que la formation est la clé de la participation. A partir de là, apprendre aux habitants/ utilisateurs comment travailler ensemble, comment échanger leurs idées (défendre les siens et prendre le soin d'écouter les

[178]HURARD M. (2011), La participation citoyenne au développement durable à l'échelle locale en Europe, Collection Workingpaper, Aout : http://observatoire-territoires-durables.org/IMG/pdf/working_paper_-_participation_citoyenne_26.08.11.pdf

[179]BACQUE, M.-H. (2006), « Empowerment et politiques urbaines aux Etats-Unis ». *Géographie, économie, société*, Vol. 8, n° 1, pp. 107-125.

[180]HARDINA D. (2006), Strategies for Citizen Participation and Empowerment in Non-Profit, Community-Based Organizations, Journal of the Community Development Society, Vol. 37, No. 4, Winter, pp 4-18

[181]DALIMIER I.et al. (2009), Processus de participation, *Tableau de bord « Participation et espaces publics - Pour un développement et une gestion concertée des espaces publics »,* article 74, mis en ligne le 31 janvier, URL : http://www.topozym.be/spip/article.php3?id_article=74 (consulté le 28-11-2013)

argumentaires des autres), comment arriver à un consensus et formuler des recommandations devient impératif.

- ✓ *Apprendre en participant :* Arrivé à cette étape on n'apprend pas pour participer, on apprend en participant et on participe en apprenant. Car en effet, le fait d'être encadré et de pouvoir échanger avec d'autres personnes nous donne la possibilité d'apprendre toujours plus.
- ✓ *Apprendre de la participation* : L'objectif est de demander aux participants ce que signifie pour eux le vivre ensemble afin que leur compréhension de la réalité dans laquelle ils évoluent augmente ou change. Au bout du processus de participation les préoccupations individuelles sont reformulées pour satisfaire un intérêt général, on apprend alors de la participation.

Le fait de penser ensemble et de débattre des questions du territoire fait émerger une intelligence collective que les auteurs définissent comme : *« Une intelligence commune du territoire correspondrait à une manière d'y vivre et d'en vivre qui serait spécifiquement liée au fait de ressentir-penser-agir-communiquer en groupe, ses membres possédant des habiletés émergentes qu'aucun acteur ou groupe d'acteurs n'aurait pu construire isolément* » (DALIMIER et al., 2009).

Enfin, la participation citoyenne reste l'expression d'une certaine citoyenneté sous plusieurs facettes[182] :

- **La participation publique :** qui est l'engagement des individus dans des dispositifs formels régis par des règles clairement établies et ayant pour but l'atteinte d'un objectif formulé explicitement.
- **Participation sociale :** la participation des individus à travers des activités collectives dans le cadre de leur vie quotidienne (être membre d'un groupe communautaire, d'une association de locataires, d'un syndicat ou d'un parti politique, faire du bénévolat pour un organisme caritatif, militer pour une cause, etc.)
- **Participation électorale** : Elle est pratiquée lors des élections où le citoyen participe en votant ou en présentant sa candidature.

[182] Institut du Nouveau Monde : La participation citoyenne. URL : http://www.inm.qc.ca/democratie/documentation/participation-citoyenne (consulté le 06-011-2013)

III. Les déterminants de l'implication citoyenne

Après avoir déterminé l'essentiel de l'implication des parties prenantes et fait ressortir le citoyen comme principale partie prenante de la ville nous pouvons traiter des recherches en relation. En effet, plusieurs recherches montrent l'intérêt de plusieurs variables dans la participation des citoyens dans les affaires de leur ville mais la majorité insiste sur le degré d'attachement à la ville.

III.1. L'attachement à la ville

Un lieu peut être considéré comme une unité d' « expériences environnementales » (CANTER, 1986), une convergence de cognitions, les sentiments et les comportements des personnes qui l'expérimente (CANTER, 1991).

Les dimensions psychologiques de l'expérience liée à un lieu ont été décrites sous plusieurs concepts tels que le « sentiment communautaire » (HUMMON, 1992) et le « sentiment d'appartenance » (RELPH, 1976 ; JORGENSEN et STEDMAN, 2001) ou encore la «dépendance à un endroit», l' «identité du lieu» et l' «attachement à un lieu» (MANZO, 2003) [183].

L'attachement à un lieu est décrit en termes d'engagement comportemental et de liens affectifs (BROWN et PERKINS, 1992). Toutefois, PUDDIFOOT (1995) rapporte qu'il y a une certaine confusion dans les définitions de l'attachement et de l'identité dans la littérature (GOUDY, 1990a ; STINNER, VAN LOOM, CHUNG et BYUN, 1990 ; O'BRIEN et al, 1994).

Les études sociologiques initiales (GERSON, STUEVE et FISHER, 1977) définissent l'attachement en termes de sentiment subjectif vers la localisation géographique, le comportement du voisinage, l'implication sociale et l'engagement de ressources personnelles. Ces dimensions ont été incluses dans la recherche psychologique de l'attachement dans les régions rurales (GOUDY, 1990b) ainsi que dans les milieux urbains (BROWN et PERKINS, 1992).

L'attachement à un lieu implique une perspective individualiste basée sur un engagement affectif et comportemental.

---

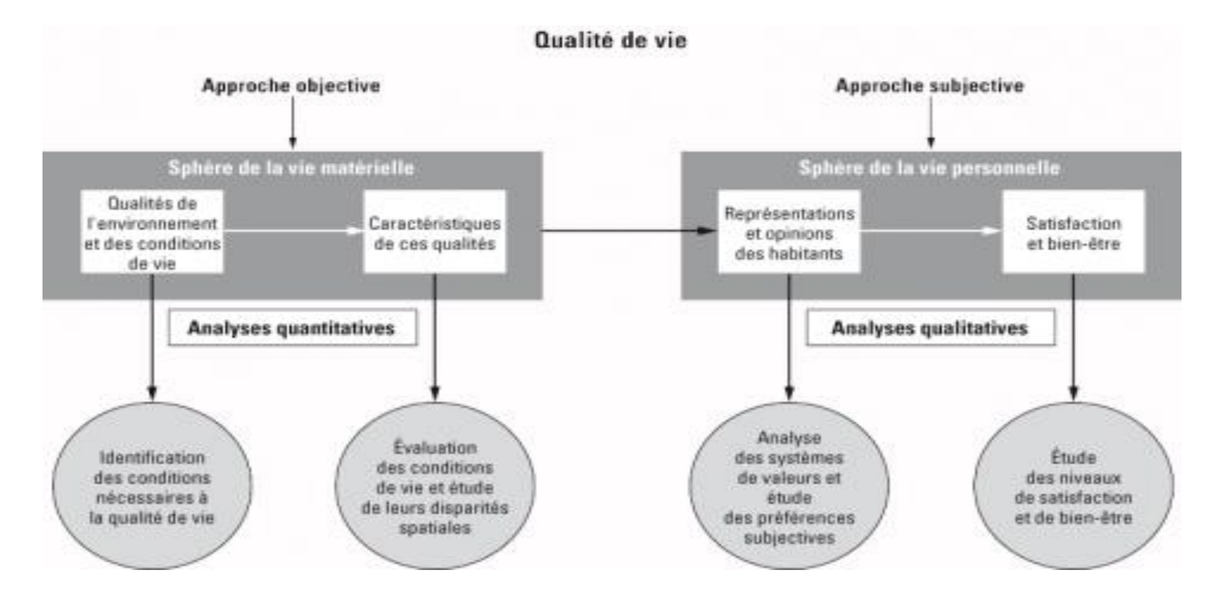
[183] NASH N. (2008), Future issues in socio-technical change for UK citizenship: the importance of "place". URL: http://www.beyondcurrenthorizons.org.uk/future-issues-in-socio-technical-change-for-uk-citizenship-the-importance-of-place/ (consulté le 20-03-2014)

Ainsi, il est prouvé que les personnes qui ont résidé dans une ville le plus longtemps ont tendance à avoir les plus hauts indicateurs d'attachement à celle-ci (KASARDA et JANOWITZ, 1974; ROWLES, 1990; GOUDY, 1990a; SAMPSON, 1988) [184].

Aussi, la qualité de vie est souvent associée à l'attachement à un lieu de vie. Elle est en lien avec la proximité, la gestion du quotidien, l'identification des potentialités et des carences des cadres de vie. Afin de la cerner, deux approches ont été développées[185] :

- une approche subjective qui s'attache à l'analyse du bien-être.
- une approche objective qui analyse les conditions de vie.

Figure 20 : Les deux approches de la qualité de vie



Source : SAULNIER N., ZANIN C. (2003), op.cit.

Des recherches antérieures ont indiqué une série de facteurs pour évaluer la qualité de la vie urbaine (FERNANDEZ-BALLESTEROS, 2001). Ces indices tentent de capturer les nécessités pour vivre, travailler et s'amuser dans les villes que la plupart des gens partagent: le logement abordable, le transport, la santé, l'éducation et la formation, des loisirs et des

[184] PRETTY G. H. et al. (2003), Sense of place amongst adolescents and adults in two rural Australian towns: The discriminating features of place attachment, sense of community and place dependence in relation to place identity, *Journal of Environmental Psychology*, 23 (3). pp. 273-287

[185] SAULNIER N., ZANIN C. (2003), Le bruit comme facteur de nuisance à la qualité de la vie du citadin, *Géocarrefour*, Vol. 78/2 , pp 121-128

installations de loisirs, des équipements publics et des événements (WILLIAMS et al, 2008.)[186].

Enfin, les appartenances d'un individu sont multiples : familiales, professionnelles, culturelles, éventuellement communautaires, religieuses, etc. mais aussi spatiales. À chaque individu est attaché un ensemble de lieux : son lieu de naissance, les lieux d'origine de sa famille, les lieux dans lesquels il a vécu successivement, les lieux qu'il fréquente ou qu'il a fréquentés, les lieux de vie de ses proches, mais aussi des lieux plus imaginaires ou projetés comme les lieux de vie souhaités ou de projet éventuels. Tous ces lieux constituent le patrimoine identitaire géographique de chacun, susceptible selon les individus et les moments de la vie, d'être mobilisé[187].

III.2. Autres facteurs

Certains chercheurs proposent la satisfaction du citoyen par rapport aux services de leur ville. Ainsi, INSCH et FLOREK (2010) mentionnent différents facteurs qui pourraient être importants afin de faire des résidents satisfaits. Travail, culture, commerces, nature et sports sont plusieurs facteurs susceptibles de créer la satisfaction.

D'autre part, NELKIN et POLLAK (1979) considèrent que la participation citoyenne est vue selon trois définitions du problème d'acceptabilité : le manque de confiance, l'aliénation et information insuffisante. Dans le cas de la participation politique, les citoyens se méfient de la politique, des politiciens locaux et des représentants du gouvernement, et ne croient pas que les politiciens se soucient vraiment de leurs besoins. Les citoyens manquent également de l'expérience de la citoyenneté active dans une démocratie. Pour que les citoyens deviennent motivés pour participer, ils doivent avoir le sentiment que leur voix compte, et qu'ils peuvent influencer la situation et le cours de l'action. Ils doivent avoir la possibilité de parler librement de tout ce qui les dérange. Leurs opinions doivent être traitées avec toute l'attention voulue[188].

---

[186] INSCH A., FLOREK M. (2008). A great place to live, work and play: Conceptualising place satisfaction in the case of a city's residents. *Journal of Place Management and Development*, *1*(2), 138-149.

[187] GUERIN-PACE France (2006), Lieux habités, lieux investis : le lien au territoire, une composante identitaire ?, *Economie et statistique*, Volume 393, Numéro 393-394, pp. 101-114

[188] PLOŠTAJNER Zlata, MENDEŠ Ivona (2005), Citizens Participation. URL: http://www.fes.hr/E-books/pdf/How%20to%20Improve%20Development%20on%20Local%20Level/06.pdf (consulté le 04-02-2014)

De même, de nombreux chercheurs et praticiens soulignent l'importance des questions socio- politiques et leurs influences indéniables sur la participation citoyenne (AITKEN et MICHEL, 1995; MILLER, 1995 ; Van de TOORN et De MAN 2000; BERRY, 2001; WEINER, HARRIS et al, 2002 ; De MAN 2003). La participation des citoyens est ainsi liée à l'amélioration des quartiers et de la communauté d'une manière générale (CASSIDY, 1980; HALLMAN, 1984; YIN et YATS ; 1974) [189] bien que certaines recherches montrent que l'intérêt personnel du citoyen peut être un motif de sa participation[190].

HOFSTEDE (1980 et 1997) fait ressortir un lien intéressant entre la culture et la participation, dans les études auprès de personnes dans de nombreux pays. La langue est un autre facteur essentiel, qui est très liée avec le facteur culturel, l'information fournie est importante, mais la façon dont elle est communiquée influence fortement les décisions prises (RYDIN 1998) [191].

VEDEL (2007), à partir du constat que les larges modifications des modes de communication et d'information des individus d'une société avaient un impact sur la relation que les citoyens entretenaient avec l'Etat, le pouvoir, et avec la société elle-même préconise qu'Internet peut influencer la participation citoyenne[192]. D'autres chercheurs, parlent de l'influence des TIC d'une manière générale (RODOTA, 1999; KLECK, 2006; VODOZ, 2001; MONIERE, 2002 ; LEVY, 2002 ; COLEMAN, 2005 ; LE BOT, 2008).

A ces facteurs s'ajoutent les facteurs individuels tel que l'âge, le genre, l'ethnicité, l'éducation et le niveau intellectuel (BAKER et al., 2005) [193].

---

[189] FLORIN P., WANDERSMAN A. (1991), An introduction to citizen participation, voluntary organizations, and community development: Insights for empowerment through research, *American Journal of Community Psychology*, Janvier, pp 41-54.

[190] TIJŪNAITIENĖ R. et al. (2009), Motivation expression of citizen participation in organizations of citizen society, *The economic conditions of enterprise functioning, engineering economics*. N° 1 (61). URL: http://beta.orionshoulders.com/Resources/articles/24_18395_R%20Tijunaitene%20().pdf (consulté le 04-02-2014)

[191] TURKUCU A. (2008), Development of a conceptual framework for the analysis and the classification of Public Participation GIS, Université de Laval. URL: http://theses.ulaval.ca/archimede/fichiers/25326/25326.html (consulté le 09-09-2013)

[192] BAILLEUL H. (2008), Les nouvelles formes de la communication autour des projets urbains : modalités, impacts, enjeux pour un débat participatif, Métropoles [En ligne], Mars, mis en ligne le 11 juin 2008. URL : http://metropoles.revues.org/2202 (consulté le 24 mars 2014)

[193] MERICSKAY B., Concertation territoriale et technologies du géoweb, un ensemble de perspectives à envisager. URL :

Conclusion du chapitre

La nécessité d'impliquer le citoyen en tant que principale partie prenante de la ville n'étant plus à prouver, plusieurs bénéfices sont attendus, que ce soit pour le bon fonctionnement de la ville ou pour la satisfaction des citoyens.

Cependant, il est prouvé que des efforts en marketing et notamment en communication sont essentiels pour le maintien de l'appui et l'engagement de toutes les parties prenantes (BRINER et al. 1996).

Une communication efficace, régulière et planifiée avec tous les membres de la communauté du projet est nécessaire pour le succès d'un projet ou d'une initiative communaux (BRINER et al 1996; CLELAND 1995).

https://www.academia.edu/212365/Concertation_territoriale_et_technologies_du_geoweb_une_serie_de_perspectives_a_envisager (consulté le 04-02-2014)

Chapitre III : Le rôle du marketing de la ville dans l'implication de ses parties prenantes

Introduction du chapitre

I. **Le marketing de la ville**

II. **Communication et image de marque de la ville**

III. **Supports et modes de communication de la ville**

Conclusion du Chapitre

Introduction du chapitre

La ville est, par consensus, un objet de recherche complexe et pluriel revendiqué par plusieurs disciplines. Etant moins soumise à une tutelle centralisatrice, elle peut aujourd'hui prendre son avenir en mains, l'ère est alors « *bien engagée du « management urbain », dans lequel le marketing constitue une dimension essentielle* »[194]. Puisque « *les villes, les départements, les régions, les nations entrent en concurrence pour attirer touristes, usines, sièges d'entreprises et nouveaux résidents* »[195], le marketing apparaît comme la nouvelle arme des villes pour assurer leur survie dans un grand marché concurrentiel et parfois même mondial et garantir de meilleures conditions de vie à leurs habitants puisque KOTLER assure que la plus satisfaisante des pratiques marketing consiste à « *apporter plus de santé et d'éducation aux gens et de créer une réelle différence dans leur qualité de vie*»[196]. Des spécialistes comme les experts économiques en développement, les agents immobiliers, les banques, les associations locales, les agences de publicité et de relations publiques s'intéressent alors à cette nouvelle ère du marketing[197].

Le présent chapitre tente de définir la notion de marketing de la ville, son rôle dans l'implication des parties prenantes de la ville et notamment la communication et l'image de marque de la ville.

---

[194] NOISETTE P., VALLERUGO F. (1996). *Op.cit.*, p6
[195] KOTLER P., et al. (2006). *Marketing management*. 12ème édition, Editions Pearson Education France, p9
[196] KOTLER P. -The Thinkers 50 : http://www.thinkers50.com/?page=biography&ranking=11
[197] KOTLER P. et al (2006), op.cit., p9

I. Le marketing de la ville

Cette réflexion a été à l'origine des disciplines comme le **management urbain**, le **management territorial** ou encore le **marketing urbain** qui dès les années 90 était présenté comme un objet scientifique étudiant le renouvellement des formes de production de la ville (BOCK, HILBER, ERGEZ, WEHRLI-SCHINDLER, 2004 ; NOISETTE, VALLERUGO, 1996)[198].

Le marketing est aujourd'hui une discipline passe-partout qui s'applique à tous les domaines (ou presque) de la vie quotidienne, au point où les spécialistes ne cessent de revoir leurs définitions pour y intégrer de nouvelles dimensions. Pour AMA (American Association of marketing), par exemple, la définition du marketing est passée d' « *une fonction organisationnelle et un ensemble de processus qui vise à créer, communiquer, et fournir une valeur aux clients et à gérer les relations avec les clients de manière à faire bénéficier l'organisation et ses parties prenantes.* » (AMA, 2004) à « *une activité, un ensemble d'institutions et de processus pour créer, communiquer, fournir, et échanger les offres qui ont une valeur pour des consommateurs, des clients, des associés, et la société dans son ensemble* » (AMA, 2007)**.** Une définition qui inclue le rôle que joue le marketing dans la société en général et qui le présente comme une science, un processus éducationnel et une philosophie et pas seulement un système managérial. Le marketing est alors une discipline plus vaste qui dépasse le cadre d'une fonction[199].

Les définitions se succèdent pour soutenir que les performances marketing sont aussi possibles en dehors des murs des entreprises. Le marketing s'annexe alors de nouveaux domaines qui deviennent soumis à « *des logiques de conception et de promotion proches de celles des produits commerciaux (marketing du tourisme, marketing politique…)»*[200]. Le marketing servirait alors à établir une démarche stratégique et globale où cibles, concurrence et environnement seront connus. C'est dans cette perspective qu'on a commencé a appliqué le marketing au domaine de la gestion des territoires de manière générale, et de la ville en particulier. Une application pas toujours facile tant les spécificités de cette dernière et les différentes approches des chercheurs.

---

[198] DUMONT M. et DEVISME L. (2006), Les métamorphoses du marketing urbain : http://www.espacestemps.net/document1831.html (consulté le 06-01-213)

[199] The American Marketing Association Releases New Definition for Marketing : http://www.marketingpower.com/content2653039.php

[200] NOISETTE P., VALLERUGO F. (1996), op.cit., p23

I.1 Pourquoi la ville a-t-elle besoin du marketing ?

Quatre facteurs principaux ont contribué à l'émergence du marketing des différents espaces (villes, régions, territoires) :

A. Mondialisation et concurrence

Il y a quelques années, les relations entre les échelles locales, nationales et internationales ont considérablement changées. La spécialisation de plus en plus accrue des régions fait de la mondialisation un phénomène de différenciation et de spécialisation et non pas d'homogénéisation qui se traduit par la constitution de grands pôles économiques « *formant une économie mondiale en oasis* » qui distingue un réseau des régions les plus dynamiques du reste du monde.

De plus, les entreprises recherchent aujourd'hui, dans les territoires, un environnement de qualité, des services multiples et sophistiqués, une main d'œuvre qualifiée, des infrastructures et des centres d'affaires. Des qualités immatérielles qui les placent sur un marché concurrentiel et qui les poussent à renforcer leur attractivité et donc leur « *capacité à attirer les entreprises et les personnes* »[201].

Le marketing apparaît alors comme une solution pour établir une stratégie efficace et une identité représentative de ces territoires destinées à leur offrir un poids concurrentiel.

B. La revalorisation du local

La nouvelle tendance du développement local offre une plus grande autonomie et plus de moyens aux collectivités territoriales. Une concurrence est alors ouverte entre les territoires pour attirer les investissements publics et privés. Il en résulte le développement de technopôles, de gares de TGV ou d'aéroports internationaux, la construction d'immeubles prestigieux en plein centre-ville, l'accueil d'événements sportifs ou culturels à des enjeux qui dépassent les frontières nationales, le développement de stratégies de communication originales ou encore la proposition d'avantages fiscaux.

Les dynamiques économiques contemporaines sont alors soutenues par cette concurrence spatiale. COLLETIS et PECQUEUR (1993) montrent alors que certains espaces peuvent se concurrencer sur des bases quantifiables qui concernent au premier rang les facteurs de

[201]BENKO G. (2006), op.cit.

production (coûts de la main- d'œuvre, prix d'énergie, taux d'intérêts...) dont l'offre et la demande déterminent le prix qui devient alors un axe de concurrence entre régions. D'autres, jouent plus sur la *spécificité territoriale* qui est basée sur la mise en valeur de savoirs *non reproductibles* qui n'existeraient pas ailleurs ou qui seraient difficiles à copier. Ce qui offrirait une différenciation durable au territoire qui doit être mise en avant comme un avantage concurrentiel dans une démarche marketing territorial[202].

C. La rapide évolution des outils de communication

L'évolution rapide des technologies a offert la possibilité d'accès à un grand nombre d'outils de communication, permettant une rapide transmission de l'information (Minitel, Internet, télévision par câble et par satellites, etc.)[203]. Cette évolution peut être à l'origine de l'introduction du marketing territorial à deux niveaux. D'un côté, les gens, grâce à l'Internet, aux ordinateurs portables, et aux connexions sans fil, ont aujourd'hui le choix de vivre dans un endroit et de travailler dans un autre. Ils peuvent maintenant faire des affaires n'importe où dans le monde là où ils trouveront les meilleurs avantages.

Les territoires peuvent alors, veiller à garder leurs résidents et à attirer d'autres ou cibler des entreprises étrangères en leur offrant un lieu où technologie, industrie, commerce, et autres attractions peuvent prospérer[204].

D'un autre côté, cette évolution a permis à tout le monde de communiquer et les territoires n'échappent pas à cette vague. Georges BENKO affirme même que « *la naissance du marketing territorial et les mutations dans le secteur de la communication sont intimement liées* »[205].

Les territoires doivent donc maîtriser leur propre promotion. Elles ont de plus en plus besoin d'outils nouveaux pour marquer leur présence dans le cadre de cette révolution numérique.

---

[202] BENKO G. (2006), op.cit.
[203] Ibid.
[204] WINFIELD-PFEFFERKORN J. (2005), The branding of cities- Exploring city branding and the importance of brand image : http://www.brandchannel.com/images/papers/245_Branding_of_Cities.pdf. (consulté le 05-03-2013)
[205] BENKO G. (2006), op.cit.

D. Une nouvelle étape dans l'évolution du marketing

Le marketing est avant tout une démarche qui consiste à découvrir et à analyser les besoins afin de mettre en œuvre une politique de production et de diffusion adaptée[206].

Le marché, les clients, les concurrents, l'offre, les prix,… toutes ces notions bien qu'elles soient propres au marketing classique, peuvent se retrouver dans la réalité quotidienne d'un territoire qui se trouve confronté à leur gestion et à la réalisation d'un équilibre dans le processus de leur traitement. De ce fait, le marketing territorial devient une nouvelle étape dans l'évolution du marketing, Georges BENKO pense que c'est même « *probablement l'un des derniers champs d'application de cette discipline microéconomique* ». Chaque territoire a un certain nombre d'images et est perçu de différentes manières selon ses parties prenantes, des images et des perceptions qu'il ne peut pas toujours contrôler. Cela nécessite de lui de les cerner pour pouvoir présenter l'image qu'il souhaite et susciter envers elle un sentiment d'appartenance[207].

I.2 Essai de définition du marketing de la ville

Selon NOISETTE et VALLERUGO (1996): « *Une ville n'est bien sûr pas à vendre, elle est un bien collectif et une entité sociale, c'est ce qui légitime et rend nécessaire sa gestion publique. Ce qui est nouveau, c'est que cette dimension collective de la ville ne peut être garantie dans une économie ouverte que par la capacité de sa gestion publique à prendre en compte intelligemment les mécanismes du marché* »[208].

Il n'y a aucun doute maintenant que le marketing peut servir la ville (tout comme les autres lieux). Cette dernière doit saisir les opportunités offertes aux autres organisations par le marketing et ses nouvelles techniques (KOTLER & HAMLIN & REIN & HAIDER 2002; BERG & KLAASEN & MEER 1990; BRAUN 1994; HERRN 1997; HOLCOMB 1993; KEARNS & PHILO 1993; WARD 1998; WITT & MOUTINHO 1995)[209]. En voulant définir le marketing appliqué à la ville on se perd généralement dans les multiples appellations. Entre marketing urbain, marketing territorial, marketing des collectivités locales… ou encore city marketing, place marketing…la

---

[206] THEBAULT M. (2006), Le marketing territorial : http://www.notabene.asso.fr/journal/journaux/journal24.pdf. (consulté le 05-03-2013)
[207] BENKO G. (2006), op.cit.
[208] NOISETTE P., VALLERUGO F. (1996), op.cit., p16
[209] RAINISTO S. K(2003)., Success factors of place marketing: A study of place marketing practices in northern Europe and the united states : lib.tkk.fi/Diss/2003/isbn9512266849/isbn9512266849.pdf

recherche de l'origine de la discipline et la distinction entre les différents termes s'imposent alors.

La littérature francophone parle plus de marketing urbain ou marketing territorial et ce n'est qu'en 1996 que le terme de *marketing de la ville* apparaît (NOISETTE et VALLERUGO, 1996). Le marketing urbain est alors défini comme « *l'ensemble des techniques, moyens, jeu d'acteurs ou processus visant à promouvoir la ville* » (WARD, 1998) en « *recherchant un positionnement stratégique et une image de marque séductrice pour les investisseurs et les jeunes cadres* » (ASCHER, 1995) [210] ou encore « *l'analyse, la planification, la mise en œuvre et le contrôle de programmes conçus par l'autorité de gestion urbaine et par les organismes qui dépendent d'elles* » afin de « *mieux répondre aux attentes des personnes et des activités de son territoire, et d'autre part d'améliorer à court et à long terme la qualité et la compétitivité globale de la ville dans son environnement concurrentiel* » (NOISETTE et VALLERUGO, 1996)[211]. Quant au marketing territorial, Patrice NOISETTE le définit comme : *« une manière de penser et de mettre en œuvre une politique territoriale de développement dans des contextes de marchés »* qui *« doit reposer structurellement sur des partenariats d'acteurs, en faisant converger logiques publiques et privées ».* Franck VALLERUGO, son coauteur, ajoute que : *« le marketing territorial est la coordination des fonctions du territoire qui peuvent œuvrer en faveur du développement économique et social et de l'attraction d'investisseurs et d'habitants nouveaux. En cela il ne saurait être confondu avec la communication publique»*[212]*.* Des définitions qui se rapprochent, d'ailleurs NOISETTE et VALLERUGO dans leur livre « *Le marketing des villes* » utilisent les deux termes sans une véritable distinction pour parler du marketing appliqué à la ville.

Donc les deux appellations sont justes mais ayant pris connaissance des différentes définitions et spécificités de la ville qui est beaucoup plus qu'un phénomène urbain et beaucoup plus qu'un simple lieu dans un territoire, puisqu'elle en est l'unité motrice, nous préférons le terme de *marketing de la ville* dont nous retiendrons la définition suivante : Le marketing de la ville est une démarche « *qui consiste à identifier et à analyser les besoins exprimés ou latents d'une population intra ou extra-muros, afin de concevoir et de mettre en œuvre une politique territoriale attractive (dans des champs aussi divers que le*

---

[210]MOINAT V. (2007), op.cit.

[211]NOISETTE P., VALLERUGO F. (1996), op.cit., p142

[212]THEBAULT M. (2006), op.cit.

développement économique, touristique, social, urbain, culturel ou sportif) qui soit de nature à renforcer ou forger une identité propre »[213] . Il sera réussi quand *« les travailleurs et les résidents sont satisfaits de leurs conditions de vie et quand les touristes, les nouveaux commerces et les nouveaux investisseurs trouvent leurs attentes* » (KOTLER et al. 1999)[214].

Le marketing des collectivités locales (ou des villes) est souvent confondu par les journalistes ou les acteurs eux-mêmes avec le marketing politique. Selon Georges BENKO, cette confusion, même si elle provoque des réactions négatives, n'est pas anormal puisque « *le marketing territorial a fait son apparition dans le but de promouvoir une collectivité locale dont l'exécutif, le maire/le président, est effectivement élu par les administrés du territoire concerné »*. Une confusion accentuée par l'usage du marketing territorial de la part des hommes politiques qui s'en servent pour faire leur propre promotion et assurer leur réélection à travers des actions de communication qui valorisent leurs réalisations au lieu de promouvoir la ville.

Mais depuis les années 1990, la communication et le marketing territorial sont devenus plus professionnels et une réelle distinction s'est établie[215].

Cependant, un constat sur une contradiction entre deux types de marketing. Un marketing à destination des décideurs économiques visant à favoriser des implantations ou des développements d'activités. Un autre, à destination des habitants, visant à convaincre ceux-ci de la qualité des services urbains locaux. Seulement, ces deux marketings ne convergent pas spontanément, car les habitants n'aspirent pas d'emblée au "développement", mais plutôt à l'amélioration constante de leur cadre de vie.

A ce sujet, MASBOUNGI suggère que « *les villes soucieuses de leur attractivité doivent d'abord (re)donner une estime de soi à l'ensemble de leurs habitants – pas seulement cibler ladite classe créative. L'ambiance d'une ville se ressent d'ailleurs, pour ceux qui la découvrent, dès la montée dans un taxi ou à la réception d'un hôtel…* »[216]

---

[213]MEYRONIN B. (2006), Marketing des services publics et marketing des territoires : Vers une dynamique de réhenchantement ? : http://www.groupe-esc-rouen.fr/img/docs/aims/03.pdf. (consulté le 12-05-2013)

[214] DEFFNER A., LIOURIS C. (2005), City marketing: A significant planning tool for urban development in a globalisede conomy :http://www.ersa.org/ersaconfs/ersa05/papers/395.pdf. (consulté le 12-05-2013)

[215] BENKO G., op.cit.

[216]LOUBIERE A. (2005), Editorial, *La ville marketing*, n° 344, Sept.-Oct.

I.3 La démarche du marketing de la ville

Pendant longtemps, les décideurs et élus locaux ont géré leur territoire en « *bon père de famille* », cette gestion suivait un environnement stable et des compétences peu diversifiés (FAVOREU, 2000). Mais depuis quelques années, l'environnement des organisations publiques a subi des transformations (GOUTTEBEL, 2001, HERNANDEZ, 2004) sous la pression de facteurs institutionnels (décentralisation) et structurels (mondialisation et métropolisation). Ce qui a conduit à l'évolution des modes d'action publique, et à l'émergence de différentes réflexions portant sur le développement de stratégies locales de développement territorial (GOUTTEBEL, 2001)[217]. La démarche du marketing de la ville se concrétise à travers une vision stratégique et un mix adapté.

A. La stratégie et la ville

Nous n'allons pas revenir sur les fondements de la stratégie mais se contenter de dire qu'élaborer la stratégie de l'entreprise, c'est « *choisir les domaines d'activité dans lesquels l'entreprise entend être présente et allouer des ressources de façon à ce qu'elle s'y maintienne et s'y développe*»[218] et de relever son importance grandissante au sein des démarches des décideurs locaux.

Selon NOISETTE et VALLERUGO (1996), « *le rôle de la stratégie consiste à impulser une dynamique et à faire émerger une réflexion collective des thèmes mobilisateurs pour le plus grand nombre d'acteurs et essayer de rassembler ces derniers autour de projets structurants »*[219].

Le cas de la ville est beaucoup plus complexe que celui de l'entreprise. En premier lieu, car il y a une double finalité. La ville doit satisfaire les attentes de ses *citadins-citoyens* en même temps que les besoins de la ville elle-même (des nécessités sans lesquelles cette dernière ne fonctionnerait plus). Pour l'action municipale, la ville est donc « *un objet en même temps qu'un moyen* ». Par exemple, la qualité de la ville est en même temps un moyen pour la satisfaction des citadins et une fin pour le bon fonctionnement de celle-ci (réseaux, circulations, bâtiments, sécurité,…).

---

[217]HERNANDEZ S., KERAMIDAS O. (2006), « Stratégies territoriales pour ville durable », Gestion 2000, n°1, pp. 133-148

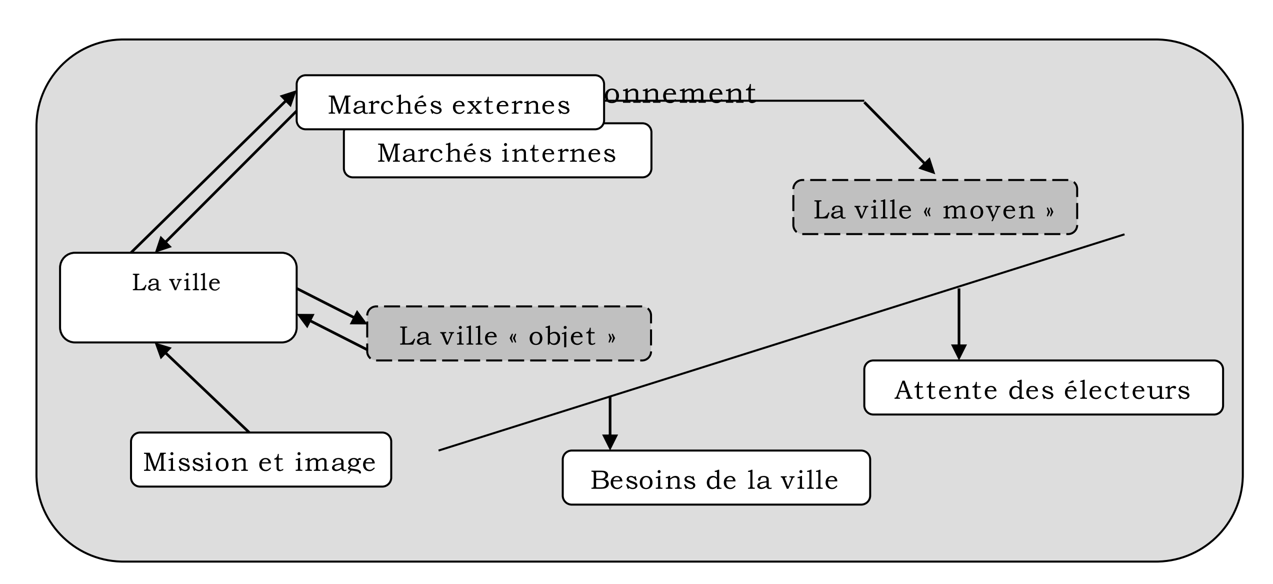
[218]DETRIE J-P. (*2005)*, *Stratégor*, 4ème édition, Ed. DUNOD,p12

[219] HERNANDEZ S., KERAMIDAS O. (2006), op.cit.

L'action stratégique agit alors sur la ville et dans la ville de trois manières :

- *par transaction sur des marchés, internes ou externes à la ville* (*aménagement urbain, services collectifs,…*) ;
- *par action « sur elle-même » : une partie de la ville est plus au moins patrimoine municipal (bâtiments administratifs, logements, équipements et services publics, …);*
- *par influence directe, réglementaire, fiscale ou contractuelle, ou par de multiples influences indirectes : la ville est située dans un environnement, mais elle est aussi l'environnement premier de ses acteurs et de ses marchés.*

Figure 21 : Les déterminants de la stratégie de la ville

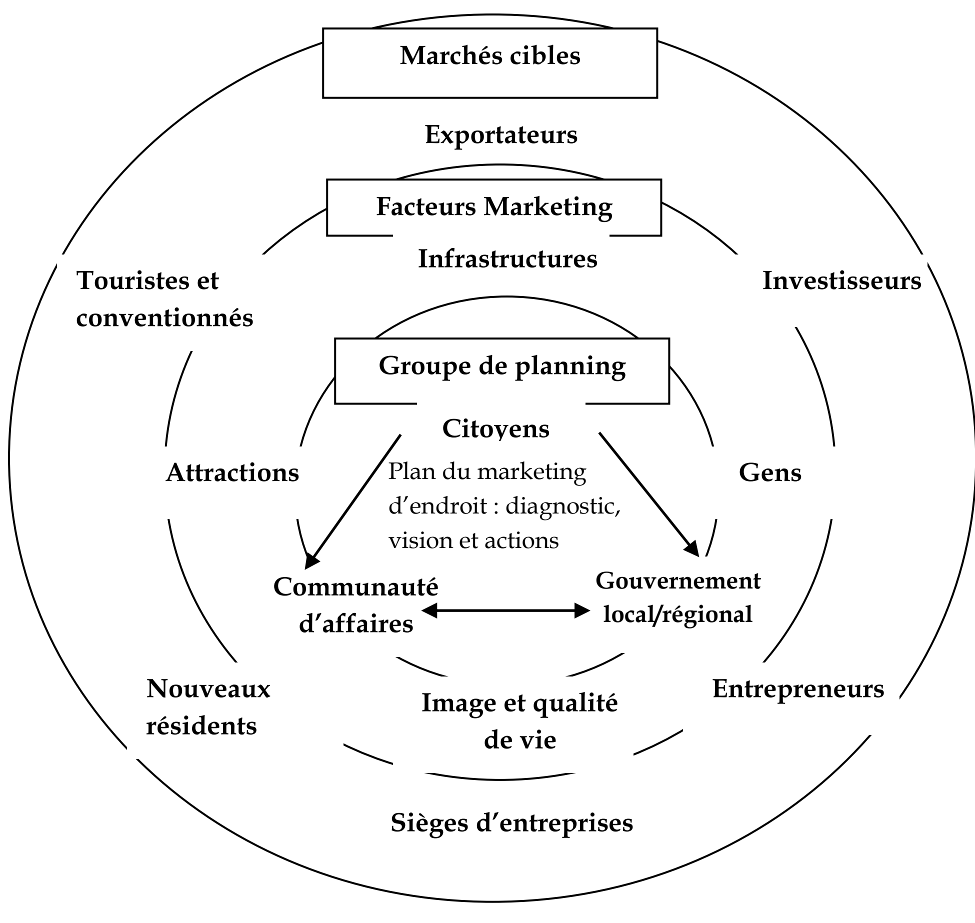


Source : NOISETTEP., VALLERUGO F. (1996), op.cit., p79

KOTLER et al. (2002) ont synthétisé les éléments du marketing des endroits dans leur modèle : Les niveaux du marketing de l'endroit (*Levels of Place Marketing*). Ces niveaux regroupent les marchés cibles, les facteurs marketing et les acteurs de cette démarche[220].

[220] RAINISTO S. K (2003), op.cit.

Figure 22 : Les niveaux du marketing des endroits (KOTLER et al., 2002)



Source : RAINISTO S. (2003)., op.cit.

B. Le mix marketing de la ville

Quant au plan d'action il a pour rôle d'établir le mix marketing et de veiller à sa mise en application[221]. Dans le marketing de la ville, le produit de la ville (ou la ville-produit) doit être adapté pour répondre aux besoins des parties prenantes de la ville.

Traditionnellement, le marketing opérationnel est résumé en les 4P classiques de KOTLER : le client perçoit les avantages du produit qui est livré à travers un canal de distribution spécifique, et est communiqué par une politique de promotion et de publicité. Tout ceci en échange d'un prix. Cela n'est pas aussi évident en application à la ville. Puisqu'il ne s'agit pas simplement de techniques (ASHWORTH& VOOGD 1994)[222].

---

[221]SANSOUCY L., LANCIEN B. (2007), Quelles pistes pour le marketing territorial de l'Ile-de-France? Avis d'experts, 3ème séminaire économique de l'ARD, 12 septembre : http://www.le-per.org/12_sept_07/ard_vgollain_intro_seminaire_12_septembre_2007_2.pdf.(consulté le 11-05-2013)

[222] Cité dans RAINISTO S. K(2003), op.cit.

Pour le cas de la ville (et des endroits de manière générale) un certain nombre d'adaptations s'avèrent nécessaires, ces adaptations ont fait l'objet de contributions de différents auteurs[223].

Figure 23 : Différentes adaptations du modèle des 4P aux villes

ASHWORTH& VOOG (1990)	KOTLER et al. (1999)		HUBBARDY Hall (1998)
	La ville comme …		
Activités promotionnelles	Design	Personnalité	Publicité et promotion
Activités spatiales et fonctionnelles	Infrastructure	Environnement stable	Développement physique à grande échelle
Activités organisationnelles	Services de base	Fournisseur de service	Équipements civiques et culturels
Activités financières	Attractions	Loisirs et divertissement	Méga évènements
			Régénération culturelle
			Partenariat Privé public (PPP)

Source: SEISDEDOS G. (2006), op.cit.

Le marketing de la ville peut se concrétiser par la vente d'un ensemble d'équipements choisis ou l'ensemble de la ville à travers des images associées. Les endroits sont comme les produits présentés à différents groupes de consommateurs et de clients pour différents buts. Les organismes publics, para-publics et privés peuvent être des producteurs d'une ville-produit. Le prix des villes est habituellement indirect, intangible et souvent non-monétaire. La publicité et la promotion sont seulement une part d'un ensemble d'outils accessibles au marketing de la ville. Chaque stratégie exigera un mix différent, et nombreuses stratégies peuvent être simultanées. (MEER 1990 ; SANCHEZ 1997 ; RAINISTO 2001 ; PORTER 2001 ; KOTLER et GERTNER 2002 ; JENSEN-BUTLER et al. 1997)[224].

Enfin, BAKENS et al. (2005), JERGEAS et al. (2000), KARLSEN(2008), OLANDER et LANDIN(2008) et YOUNG(2006), confirment que la communication est un facteur clé de

[223] SEISDEDOS G. (2006), State of the Art of City Marketing in European Cities: http://www.isocarp.net/Data/case_studies/858.pdf(consulté le 11-05-2013)

[224] RAINISTO S. (2003), op.cit.

succès et ils montrent que la relation entre les responsables de la ville et les parties prenantes est importante. De leur côté, ROWLINSON et CHEUNG(2008) estiment que le succès de la gestion de la relation avec les parties prenantes est subordonnée à une stratégie de communication bien définie, soutenue par un sens du relationnel prononcé[225].

Aussi, plusieurs chercheurs considèrent que le marketing est une composante du projet de ville, un élément fonctionnel de celui-ci. Le projet de ville est vu comme « *l'ensemble des actes volontaires de transformation de la ville* », ces actes peuvent se présenter sous la forme « *d'opérations urbaines d'importance qu'on appelle projets urbains* ». Le projet de ville peut être vu aussi comme « *une visée pour la ville, une intention globale qui guide l'action* ». Le marketing peut alors être considéré comme un acteur dans la production de la ville, de ce fait, les villes qui font des actions sans agir sur l'espace ne font pas du marketing[226] et les villes qui ne font pas correctement leur communication ne font pas du marketing non plus.

La plupart des chercheurs en marketing urbain considèrent la communication et l'image de marque restent des variables clé.

II. Communication et image de marque de la ville

Le rôle de la communication est incontestable dans l'implication des différentes parties prenantes de la ville. Les chercheurs vont plus loin en affirmant qu'une marque-ville serait aussi efficace pour assurer une adhésion une variété multiple et complexe de parties prenantes (VIRGO et de CHERNATONY, 2006). TRUEMAN et al. adoptent une approche similaire en liant l'image de marque de la ville à la gestion des parties prenantes et ils soulignent les objectifs contradictoires des parties prenantes comme une cause fondamentale d'une structure complexe de la marque traitant avec de multiples identités (TRUEMAN et al. 2004). Aussi, la majorité des références appliquent la théorie des parties

---

[225]YANG J. et al. (2009), Exploring critical success factors for stakeholder management in construction projects, Journal of civil engineering and management, Septembre, pp 337–348

[226] ROSEMBERG-LASORNE M. (2007), Marketing urbain et projet de ville : parole et représentations géographiques des acteurs, *Cybergeo* [En ligne], Aménagement, Urbanisme, article 32, mis en ligne le 23 octobre 1997, modifié le 15 mai 2007 : http://www.cybergeo.eu/index1977.html Consulté le 27 mai 2012.

prenantes comme un outil pratique d'analyse de l'étude de la relation entre la ville et ses cibles[227].

D'où, l'application du marketing de la ville dépend en grande partie de la construction, de la communication et de la gestion de l'image de celle-ci, puisque l'adoption de la ville se fait par des perceptions et des images[228].

Selon NOISETTE et VALLERUGO (1996), « *la ville est un objet, un lieu et un support privilégié d'images. Elle existe d'être imaginée autant que d'être vécue. Marketing et communication ont trouvé cette évidence de l'image en s'intéressant à la ville, jusqu'à oublier parfois que la ville n'est pas seulement une image d'elle-même* »[229].

II.1 L'image de marque de la ville

L'image d'une ville quant à elle « *associe la perception de cette ville à la relation que l'on a avec elle* » (NOISETTE et VALLERUGO, 1996)[230]. Le plus souvent « *notre perception de la ville n'est pas soutenue, mais plutôt partielle, fragmentaire, mêlée d'autres préoccupations. Presque tous les sens interviennent et se conjuguent pour composer l'image* » (LYNCH, 1976)[231].

La marque et son image sont intimement liées et donc avoir une forte marque revient à avoir une forte image de celle-ci dans les esprits qui influencera les décisions et les comportements des individus. Cette démarche doit être soigneusement entreprise pour éviter des résultats indésirables.

NOISETTE et VALLERUGO (1996) considèrent que l'image d'une ville a deux missions principales :

---

[227] ANDERSEN E. et al. (2009), The City at Stake: 'Stakeholder Mapping' the City, *Culture Unbound*, Volume 1,pp 305–329. URL: http://www.cultureunbound.ep.liu.se/v1/a19/cu09v1a19.pdf (consulté le 12-12-2013)

[228] KAVARATZIS M.(2004), From City Marketing to City Branding: Towards a Theoretical Framework for Developing City Brands, *Place Branding and Public Diplomacy*, Vol. 1, N° 1, pp. 58-73.

[229] NOISETTE, P., VALLERUGO F. (1996). *op .cit.* , p215

[230] Idem., p224

[231] LYNCH K. (1976). *L'image de la cité*. Ed. BORDAS, Paris, p2

- **L'image, un message interne et externe**

L'image d'une ville est autant une image interne, nourrie par les citadins eux-mêmes, qu'une image externe, « *renvoyée à la ville par le monde environnant et les gens de passage* » (NOISETTE et VALLERUGO, 1996).

Le rapport entre image interne et image externe de la ville est assez difficile à gérer car il dépend du rapport entre citadins et étrangers et il dépasse une simple comparaison entre « *un objet du dedans et du dehors* » ou entre la relation « *des citadins à leur ville et la relation des étrangers à cette même ville* » (NOISETTE et VALLERUGO, 1996). Une mauvaise gestion pourrait conduire, alors à des résultats négatifs au niveau interne ou externe[232]. Par exemple, à Singur, ville du Bengale Oriental en Inde, où la firme Tata a décidé de construire sa future usine où sera produite la Nano, la fameuse voiture à 2.500 dollars. Cette ville déterminée à s'industrialiser et voulant associer son image à celle d'une forte entreprise et d'une révolution dans le domaine automobile s'est heurtée aux oppositions des paysans se refusant de vendre leurs terres, et handicapant du coup le démarrage des travaux[233].

En fait, une image de la ville doit avoir deux objectifs intermédiaires pour assurer son efficacité[234] :

- **Renforcer la relation des citadins à leur ville**, en leur offrant le cadre de vie qu'ils recherchent et en les impliquant dans la vie de la ville de manière à leur prouver qu'ils sont sa plus importante partie prenante car l'image d'une ville « *associe la perception de cette ville à la relation que l'on a avec elle* » (NOISETTE et VALLERUGO, 1996)[235].
- Faire de chaque personne, de chaque entreprise un ambassadeur de sa ville. Le citadin, par ce qu'il dit à ceux qu'il rencontre et la manière dont il le fait, devient un « *porteur passif de l'image de sa ville* ». Il peut même devenir *actif* en influençant un parent touriste potentiel, un ami pour accepter une mutation professionnelle, une entreprise avec laquelle il est en relation pour investir dans la ville, …. Cet influence s'accroît quand il s'agit de professionnels (hôteliers, représentants, sous-traitants,

[232] NOISETTE, P., VALLERUGO F. (1996). *op.cit.*, p224
[233] CALLE M-F. (2008), Des paysans indiens bloquent la Nano, *Le Figaro*, 04/09/2008 : http://www.lefigaro.fr/societes/2008/09/04/04015-20080904ARTFIG00627-des-paysans-indiens-bloquent-la-nano-.php
[234] NOISETTE, P., VALLERUGO F. (1996), op.cit, p227, 228
[235] Idem. , p224

banquiers, consultants,…) et se renforce quand un touriste est bien accueilli, un donneur d'ordre est bien servi, un cadre supérieur est convaincu,… Ces derniers deviendront alors des « *témoins favorables* » à la ville.

- **L'image, un patrimoine productif**

Selon NOISETTE et VALLERUGO (1996), la fonction de l'image dans la dynamique de développement de la ville se résume en deux mots : *le récit* et *la marque*. En fait, l'image est « *une histoire, faite de réel et d'imaginaire, toujours en mouvement, dont la crédibilité doit beaucoup à la qualité du rapport crée entre celui qui la raconte et celui qui la lit ou qui l'écoute* » (NOISETTE et VALLERUGO ,1996). Elle est aussi, une « *dimension symbolique [……] sujette à des variations brutales qui la rapprochent de ce qu'est la marque pour une entreprise et ses produits*» (NOISETTE et VALLERUGO ,1996)[236].

Enfin, la marque servira à soulever le statut de la ville en tant qu'une destination touristique ou résidentielle ou lieu pour l'établissement de nouveaux commerces. La renommée d'une ville fera que les touristes voudraient venir la visiter et les entreprises voudraient s'y installer, juste en raison de sa renommée (EJIGU et al., 2004)[237].

La marque-ville vise à ajouter un niveau émotionnel à l'image de celle-ci et à promouvoir ses qualités intangibles, par exemple son âme et ses valeurs, en plus de dégager des sentiments et de la sympathie pour ceux qui la visitent ou qui y vivent. Établie avec succès, une marque-ville représentera la totalité des pensées, des sentiments, des associations et des espérances qui viennent à l'esprit quand le nom d'une ville, son logo, ses produits, ses services, ses événements ou n'importe quel autre symbole la représentant, sont exposés de façon ou d'une autre[238].

Aussi, et de nos jours la plupart des villes cherchent à se faire distinguer en se vantant durables ou intelligentes. Mais à quel point ces orientations sont-elles bénéfiques pour l'implication des différentes parties prenantes et notamment le citoyen ?

---

[236] NOISETTE, P., VALLERUGO F. (1996), op.cit, p234

[237] DEFFNER A., LIOURIS C., (2005), op.cit.

[238] SMIDT-JENSEN, S. (2006), City branding: lessons from medium sized cities in the Baltic Sea Region. In Medium sized cities in dialogue around the Baltic Sea(ed.). Danish Centre for Forest, Landscape and Planning, KVL.

D'abord, l'intelligence territoriale peut être définie comme « *un ensemble de méthodes scientifiques, d'outils d'analyse et de systèmes de mesure mobilisant les acteurs d'un territoire déterminé* ». Elle est réussie par « *une meilleure connaissance des publics et une prise en compte des demandes exprimées par les citoyens afin que chaque territoire puisse trouver des réponses adéquates à sa situation spécifique* »[239].

Pour Carlos MORENO, ce qui tire la ville intelligente, c'est l'innovation sociale et l'innovation urbaine. D'après lui, il faut savoir faire anticiper l'acceptabilité sociale à la mutation technologique en impliquant l'usager à la mise en place des solutions techniques et en respectant les trois piliers : innovation sociale, innovation urbaine et innovation technologique[240].

Bruno MARZLOFF, sociologue et directeur du cabinet d'études Chronos, insiste sur le fait que la ville intelligente ne se réduit pas au tout-numérique : **«** *Le big data (analyse de masses de données), au cœur des stratégies marketing des acteurs privés, n'est que le premier étage de la fusée de la ville intelligente. Le second, qui l'accompagne nécessairement, est une réflexion sur la réduction de la demande (moins de déplacements motorisés, de consommation d'énergie, de déchets, etc.). Sans doute en faudrait-il un troisième qui nourrisse l'imaginaire de la ville que nous voulons* »[241].

Enfin, l'intelligence territoriale est considérée comme une démarche stratégique au service du développement local (GIRARDOT, 2009)[242]. Tout comme l'adoption d'une démarche durable qui fait de la ville : *« une agglomération dont le fonctionnement social, biophysique*

---

[239] SPI, Intelligence territoriale. URL : http://www.spi.be/fr/territoire/intelligence-territoriale (consulté le 12-12-2013)

[240] MOAL C. (2013), Le citoyen en plein cœur de la ville intelligente [En ligne], *Alliancy le Mag*, 19 mars. URL : http://www.alliancy.fr/2013/03/19/alliancy-web-le-citoyen-en-plein-coeur-de-la-ville-intelligente_1765.html(consulté le 12-12-2013)

[241] SIDANER X. (2013), Favoriser la circulation des données publiques est nécessaire mais insuffisant [En ligne], *Acteurs publics*, 17 décembre. URL : http://www.acteurspublics.com/2013/12/17/favoriser-la-circulation-des-donnees-publiques-est-necessaire-mais-insuffisant (consulté le 02-01-2014)

[242] GIRARDOT J-J.(2009), Evolution of the concept of territorial intelligence within the coordination action of the European network of territorial intelligence.URL : http://www.territorial-intelligence.eu/index.php?/eng/Ongoing-research/Concept-of-Territorial-intelligence/Evolution-of-the-concept-of-territorial-intelligence-within-the-coordination-action-of-the-European-network-of-territorial-intelligence(consulté le 07-12-2013)

et écologique, les projets et l'évolution s'inscrivent dans les perspectives ouvertes par le développement durable »[243].

A partir de là, planifier une ville durable implique une grande compréhension des relations entre les citoyens, les services, les politiques de transport et la production d'énergie et de leur impact global tant sur l'environnement local que sur une sphère géographique plus large. Une ville durable est une ville qui prend en compte dans sa planification l'écologie, l'économie et la sociologie urbaines tout en impliquant le citoyen[244]. « *Les politiques qui visent à améliorer l'environnement peuvent aussi améliorer la vie sociale des citadins. Les solutions écologiques et sociales se renforcent mutuellement et permettent de construire des villes plus respectueuses de la santé, plus vivantes et plus ouvertes. Mais surtout, durabilité signifie qualité de vie pour les générations futures »*[245].

A ce titre, le concept de ville durable ne se limite pas à une tournure d'esprit ou un style de vie. La ville est définie ici comme « *l'échelon administratif le plus à même de donner à cette problématique environnementale et territoriale une teneur stratégique* »[246].

Dans le tableau suivant des exemples de pratiques innovantes mais tout aussi durables de certaines villes au niveau mondial.

[243] LEGRAND P. (2001), Changer de lunettes pour changer la ville, *Le Courrier de l'environnement*, n°43, Mai URL: http://www.inra.fr/dpenv/legrac43.htm (consulté le 12-10-2013)
[244] ROGERS R., GUMUCHDJIAN P. (2000). *Des villes pour une petite planète*. Traduit de l'anglais par Claudine GILBERT et Jean DURIAU, Editions du Moniteur – Paris, p52
[245] Idem., p53
[246] HERNANDEZ S., KERAMIDAS O. (2006), « Stratégies territoriales pour ville durable », *Gestion 2000*, n°1, pp. 133-148

Tableau 10 : Pratiques innovantes et durables de certaines villes

Villes	L'idée	Description
Curitiba, Brésil	*Des transports astucieux pour une ville harmonieuse*	un système de transports publics inscrit dans une vision globale habiter – travailler. Un réseau de bus biarticulés en site propre s'arrêtant devant de véritables stations-tubes transparentes, 40 fois moins cher à construire qu'un véritable métro souterrain. Au total, sur 34 kilomètres de lignes reliant les banlieues et le centre-ville, 2 millions de passagers quotidiens représentent 70 % des transports urbains, avec un même ticket pour toute distance afin de ne pas pénaliser les banlieusards.
Bâle, Suisse	*Du solaire aux économies d'énergie*	la création d'une centrale géothermique qui couvrira quelques pour cents des besoins énergétiques de la ville. Une première au cœur de l'Europe. Le courant et le chauffage ainsi produits alimenteront 5 000 ménages urbains. Des projets innovateurs de ce type, Bâle en a produits plusieurs depuis près de 25 ans. Dès 1983, une taxe d'encouragement sur l'électricité, 5 % de la facture, rapporte chaque année l'équivalent de 8 millions de dollars us, somme réinvestie dans les énergies renouvelables et les économies d'énergie.
Karachi, Pakistan	*Autoconstruction et gestion de l'assainissement par les quartiers pauvre*	Les habitants d'Orangi(la plus grande agglomération de squatters de Karachi), épaulés par une ONG, ont participé, de 1981 à 2005, à la mise en place des égouts dans 5 394 ruelles desservant 80 910 des 94 100 maisons existantes. La communauté a versé 93,8 millions de roupies, le gouvernement contribuant à hauteur de 90 millions. En 2003, le modèle participatif a été officiellement reconnu comme une politique à appliquer dans les quartiers défavorisés de toutes les villes du Pendjab, province la plus peuplée du Pakistan. Le PNUD l'applique dans trois villes, ainsi qu'un projet de la Banque asiatique de développement pour 21 autres agglomérations. Le quartier d'Orangi est aujourd'hui un exemple vivant et encourageant du triple partenariat population – société civile – État.
Vienne, Autriche	*Les achats publics verdissent l'industrie et la consommation.*	Le projet « Ökokauf » (acheter vert) démontre que la capitale autrichienne est un consommateur de poids qui dépense plus de 5 milliards d'euros annuels en produits et services pour favoriser une production plus écologique et moins gaspilleuse depuis l'an 2000. Ökokauf vise à subordonner les achats publics à des critères écologiques. L'un des projets les plus avancés concerne les 17 hôpitaux de la ville où la conversion a commencé depuis 5 ans, de la nourriture aux méthodes de nettoyage en passant par l'eau. Un tiers des 60 000 menus servis chaque jour aux malades sont entièrement bios, l'eau servie aux patients ne provient plus d'une bouteille d'eau minérale mais d'eau de source alpine du robinet, et un nettoyage plus écologique des locaux a réduit de 39 % les coûts. Toute cette politique s'opère en concertation avec les fournisseurs, et fait l'objet d'une importante sensibilisation auprès du public en général et des écoles en particulier.
Rosario, Argentine	*Une agriculture dans la ville contre la faim et la pauvreté.*	La mairie, deux ONG et le programme Pro-Huerta de l'Institut national de Technologie agricole ont lancé conjointement un projet écologique et social durable. Au bilan, création de 791 potagers urbains procurant des emplois à plus de 5 000 familles. En outre, 10 000 familles sont liées à une production végétale bio qui nourrit plus de 40 000 personnes dans cette ville de 1,3 million d'habitants. Aujourd'hui des centaines de maraîchages et des foires régulières non seulement procurent des emplois et des aliments sains mais aussi embellissent la ville, protègent l'environnement et favorisent l'intégration sociale des plus pauvres qui trouvent dignité et légitimité dans cette activité durable. Rosario a obtenu une reconnaissance internationale et lance d'autres projets innovateurs.

Source : LIEBERHERR-GARDIOL F.(2007), Durabilité urbaine et gouvernance, enjeux du XXIe siècle, *Revue internationale des sciences sociales*, mars, n° 193-194, pp. 373-385.

II.2 La communication de la ville

La communication de la ville reste un des piliers du marketing de celle-ci. Elle se définit comme « *l'ensemble des messages émis par les institutions gouvernementales comme la ville pour se mettre en scène, se donner une image favorable auprès de leur propre société et de l'extérieur* » (ROSEMBERG, 2003)[247].

La communication d'une ville doit évoluer en permanence car ses cibles deviennent de plus en plus exigeantes et habiles à décoder les messages publicitaires et à comparer les atouts mis en avant. Avec les nouvelles modalités de la communication (notamment avec le fort développement d'Internet dans différents champs de la vie sociale), laisse espérer un avènement d'une souveraineté populaire, où les citoyens connectés entre eux, s'informent, débattent ensemble des sujets politiques qui les concernent, mettant en œuvre la participation de tous au débat, qui, selon Bernard MANIN (1985), fonde la légitimité de la décision : « *la décision légitime n'est pas la volonté de tous mais celle qui résulte de la délibération de tous* ». (RODOTA, 1999), considère que le citoyen dans ces conditions passe d'un simple récepteur à un usager de l'information en assurant son interprétation et sa sélection active. Il devient alors éclairé et apte à interpréter les messages politiques et participer au débat[248].

Ainsi, Les types de la communication de la ville peuvent être classés soit selon les cibles visées, soit selon la nature des informations divulguées ou des circonstances qui ont nécessité cette communication.

- *Communication interne et communication externe*

La distinction entre communication externe et communication interne de la ville est souvent établie. Pour NOISETTE et VALLERUGO (1996), la communication externe touche les touristes, les investisseurs et toutes personnes étrangères désirant habiter ou exercer n'importe quel type d'activité dans la ville. Tandis que la communication externe concerne

---

[247] HOULLIER-GUIBERT C-E. (2005), Quand la communication territoriale s'empare du développement durable- L'exemple de Rennes : http://www.unil.ch/webdav/site/ouvdd/shared/Colloque%202005/Communications/B%29%20Gouvernance/B5/C.-E.%20Houllier-Guibert.pdf (consulté le 09-03-2013)

[248] BAILLEUL **H.** (2008), Les nouvelles formes de la communication autour des projets urbains : modalités, impacts, enjeux pour un débat participatif , *Métropoles* [En ligne], Mars , mis en ligne le 11 juin 2008. URL : http://metropoles.revues.org/2202 (consulté le 24 mars 2014)

« *les agents de l'entreprise municipale et les membres de la collectivité, citoyens, associations, acteurs économiques etc.* »[249]. Cette dichotomie est souvent, selon HOULLIER-GUIBERT (2005), « *artificielle dans la mesure où de nombreuses passerelles existent entre les deux publics, à tel point que l'on peut se demander si certaines techniques de promotion territoriale n'ont pas l'objectif de cibler indirectement : par exemple, les palmarès de la presse nationale semblent plus intéresser les lecteurs à propos de leur propre ville* »[250].

Cette distinction des types de la communication de la ville paraît un peu plus pratique que les autres. Dans ce qui suit nous nous inspirerons de cette logique pour établir notre propre classification des types de la communication de la ville, par soucis de clarté. Nous considérons alors, la communication interne, la communication locale et la communication externe.

Tableau 11 : Les différentes cibles de la communication de la ville

	Individus	**Organisations**
Communication Interne	- personnel des administrations de la ville	- autres organisations territoriales et autres organisations environnantes
Communication locale (Intra-muros)	- résidents permanents - résidents occasionnels - résidents temporaires	- entreprises, commerçants, artisans - investisseurs - relais d'opinion *résidents*
Communication externe (Extra-muros)	- touristes -habitants des territoires voisins	- entreprises, commerçants, artisans - investisseurs - relais d'opinion *non résidents*

Source : Adapté de CHAMARD C. (2004), L''évaluation de l''image de marque d''une ville : création d''une échelle de mesure, Ecole Nationale d'Administration Publique, Montréal.URL : http://imagesdesterritoires.univ-pau.fr/live/digitalAssets/76/76750_2004_Image_des_villes.pdf (consulté le 22-08-2013)

La communication interne touche les employés de la mairie et tous les autres organismes œuvrant sur le territoire et ayant pour mission le bon déroulement des activités de la ville et la réalisation de ses objectifs. Ce type de communication vise à « *apporter à tous les agents la connaissance des enjeux de développement, d'assister les directions générales pour tout ce*

[249]NOISETTE, P., VALLERUGO F. (1996), op.cit., p257
[250]HOULLIER-GUIBERTC-E.(2005), op.cit.

qui touche au management de ceux qui ont la maîtrise effective du service rendu à l'usager »[251]. Danielle MEAUDRE, directrice de la communication interne du Grand Lyon, ajoute que la communication interne « *a pour vocation de permettre à l'ensemble des personnels de connaître, de comprendre et de se situer au sein de la collectivité. La communication interne est là pour aider à trouver du sens et à valoriser l'action des personnels* ». Pour elle, « *une communication interne efficiente au sein d'une collectivité n'est pas une heureuse exception qu'il faut saluer. C'est une obligation des exécutifs publics qui n'a pas encore atteint toutes les consciences*»[252].

Dans une optique marque-ville, les employés sont importants en diffusant les messages sur la marque susceptibles de former les associations désirées et aider à développer la notoriété de celle-ci (BERGSTROM, BLUMENTHAL, CROTHERS, 2002; MARKWICK et FILL, 1997; MITCHELL, 2002)[253]. Pour assurer une vision cohérente de la marque, les employés devraient partager les mêmes perceptions des valeurs incluses dans la marque (CHERNATONY, 2002)[254].

La communication locale (intra-muros) concerne en premier lieu le citoyen en plus des associations, des acteurs économiques et toute autre organisation privée activant sur le territoire.

Le rôle de cette communication est « *d'informer les citoyens de toute la vie locale, du fonctionnement des services publics, de la progression dans la réalisation des projets* »[255]. Cette communication poursuit trois objectifs essentiels[256] :

- *Le service* : La ville doit informer les citadins, les diriger et les conseiller pour leur assurer le meilleur service ;

---

[251] MAAREK P., RAULET-GICQUEL E. (2003), La Communication interne en quête d'identité, *Publics*, N° 42, Juillet/Aout

[252] La communication interne dans les collectivités territoriales, de l'Intranet aux Social Softwares (2003) : http://www.netpolitique.net/php/articles/ceccopop.php3 (consulté le 20-02-2013)

[253] TSCHIRHART M.(2009), Identity Management and the Branding of Cities, Campbell Public Affairs Institute [Online].URL: http://www.pmranet.org/conferences/geor-getownpapers/Tschirhart.pdf (consulté le 18-01-2012)

[254] Ibid.

[255] Communication et information : http://www.cdg35.fr/Data/Fichiersattaches/DBB6_document_fichier_body_1.pdf.

[256] Cité dans NOISETTE, P., VALLERUGO F. (1996), op.cit., p257-260

- *La mise en valeur des actions de la ville* : la communication apporte aux citoyens les explications et l'évolution des démarches entreprises par les responsables de la ville, lesquels elle cherche à légitimer ;
- *La participation des citadins-citoyens-consommateurs* : La participation locale reste le meilleur gage de réussite des projets. La communication a pour rôle d'informer et d'impliquer les habitants dans la gestion de leur ville et de recueillir leurs impressions et avis même après la réalisation d'un projet.

Cette communication peut avoir plusieurs formes, des publications périodiques et journaux municipaux aux sorties sur le terrain ou ouverture d'un site Internet pour recueillir avis et critiques.

Elle peut être un peu ambiguë quand il devient difficile de la distinguer de la communication politique (LE BART, 1998)[257].

Enfin, et concernant les deux types précédents de communication, leur rôle principal consiste à « *mobiliser tous les acteurs, personnels, décideurs, habitants en contribuant à donner du sens à l'action publique et en suscitant des lieux d'expression où le citoyen devient véritablement acteur de la vie locale* »[258].

La communication externe quant à elle touche aussi bien les touristes, quels que soit leur motif, les investisseurs et porteurs de projets bénéfiques à la ville et de nouveaux résidents susceptibles d'apporter du savoir ou du dynamisme à la ville. Ce type de communication accapare souvent la part du lion du budget alloué à la communication dans les villes.

- *La communication évènementielle*

L'événementiel intéresse de plus en plus les collectivités territoriales car, comme pour les entreprises, la concurrence entre elles est de plus en plus vive. MASSON (2006) considère que « *pour sortir du lot, attirer les foules et intéresser les médias, l'événement s'avère une solution idéale* ». Elle ajoute qu'une « *campagne peut être mal perçue par les citoyens, ces derniers reprochant que l'argent public soit ainsi dépensé. En revanche, les collectivités sont prêtes à investir dans des événements d'autant moins critiquables qu'ils profiteront ou feront plaisir à leur population* ». Ces grands événements exigent une vraie volonté politique et des budgets conséquents. Ils nécessitent aussi une mobilisation de tout un ensemble

[257] Cité dans HOULLIER-GUIBERT C-E. (2005), op.cit.
[258] MAAREK P J., RAULET-GICQUEL E. (2003), op.cit.

d'acteurs locaux, entreprises, spécialistes touristiques et culturels[259]. Mais l'un des grands atouts de la communication événementielle reste dans son accessibilité : « *tous les territoires peuvent s'y risquer, quelle que soit leur taille* »[260].

Trois grandes catégories d'événements peuvent être évoquées:

- *Les événements sportifs :* des manifestations locales (marathon, tournoi d'un sport collectif,…) à l'accueil des grands évènements sportifs (jeux olympiques, coupes du monde, meetings d'athlétisme,…)[261]. La ville de Strasbourg, par exemple, en accueillant le départ du Tour de France 2006, s'est trouvée au centre du monde en profitant d'une diffusion dans plus de 180 pays auprès de 2,8 milliards de téléspectateurs. « *L'accueil du grand départ du Tour a permis à la ville d'affirmer son image européenne et transfrontalière, notamment en organisant une étape traversant non seulement la région mais aussi le Rhin, le temps d'une courte visite aux voisins allemands* » (FRAIOLI, 2007). Le Rallye Paris-Dakar a été sans doute une occasion pour plusieurs villes africaines de se forger une identité internationale (et peut être que leurs échecs ont été en partie à l'origine de l'annulation de ce rallye). La réussite de l'organisation des jeux olympiques de Pékin a été bénéfique pour l'image de la ville mais aussi pour celle du pays entier. « *En organisant des jeux Olympiques de haut niveau, Pékin a imposé l'image d'une Chine moderne et efficace, dont ses entreprises pourraient être les grandes bénéficiaires tandis que l'impact sur l'économie s'annonce modéré* »[262].
- *Les événements culturels, artistiques ou historiques :* les conférences et expositions, les festivals et les grands évènements culturels[263] (une ville capitale régionale ou

---

[259] MASSON D. (2006), Le coup de show des collectivités, *Stratégies* [Enligne]. URL : http://www.strategies.fr/archives/1427/page_37307/le-coup-de-show-des-collectivites.html (consulté le 13-12-2013)

[260] MABIRE M. (2003), Les territoires aménagent leur image, *Stratégies* [Enligne]. URL : http://www.strategies.fr/etudes-tendances/dossiers/r30909/les-territoires-amenagent-leur-image.html (consulté le 22-11-2013)

[261] CLAVEAU P. (2005), *Managements de projets événementiels, mode d'emploi pour les associations et les entreprises*, Collection « Gestion en Plus », Editions PUG, Grenoble, p 39

[262] Les Jeux de Pékin imposent la "marque Chine" au reste du monde (2008) : http://www.ladepeche.fr/article/2008/08/24/472018-jeux-pekin-imposent-marque-chine-reste-monde.html (consulté le 13-02-2013)

[263] Ibid.

même mondiale de la culture, l'inscription d'une ville au patrimoine mondiale de l'UNESCO[264])

- *Les événements commerciaux :* les foires et salons (Foires internationales, salons de l'automobile, de l'immobilier ou du tourisme,…) et différentes animations commerciales. Ce genre de manifestations vise essentiellement à attirer des professionnels susceptibles de devenir visiteurs une fois qu'ils ont quitté les stands[265].

Enfin, Jean-Marc BRAJOU (spécialiste de l'événementiel et de la communication publique) indique qu'une «*ville qui créerait aujourd'hui un nouveau festival pour exister au plan national ou international aurait peu de chances de rencontrer le moindre écho, tant il y a pléthore d'événements. A contrario, si elle choisit d'investir des sujets concernant l'économie, l'environnement ou les nouvelles technologies, elle aura plus de facilité à rayonner. Dans tous les cas, elle doit commencer par mener une réflexion plus profonde, en choisissant un territoire d'expression légitime, comme l'a fait Angers avec le développement durable, puis déterminer le type d'événement qui soutiendra son positionnement*». La construction d'infrastructures pour attirer des événements culturels ou des conventions d'entreprises peut être aussi bénéfique pour une ville qui veut profiter de l'évènementiel pour promouvoir son image. Car « *les collectivités territoriales ont compris que ces infrastructures leur permettaient aussi de travailler l'animation, le rayonnement, l'image et le développement économique* » selon Henri DE ROHAN-CHABOT (spécialiste, lui aussi, de l'événementiel et de la communication publique)[266].

Pour la communication de crise, la prise de connaissance du public, qui devient de plus en plus pesante, concernant les crises - des guerres civiles aux désastres environnementaux - peut être contrôlée, par les différents moyens de communication dont dispose la ville, dans des limites de la convenance et de la véracité. En effet, aux crises "classiques" (guerre, tempête, inondation, gros accident, etc.) se sont rajoutés de nouveaux types de crises : attentats, environnement (Erika), alimentaire (vache folle, OGM, etc.), santé, sécurité,

[264] CHAUDOIR P. (2007), La ville événementielle : temps de l'éphémère et espace festif, *Géocarrefour* [Enligne], Vol. 82 n°3.URL : http://geocarrefour.revues.org/index2301.html(consulté le 13-02-2013)
[265] CLAVEAU P. (2005), op.cit.
[266] MASSON D. (2006), op.cit.

scandales, affaires, etc. Même les crises d'entreprises privées obligent les autorités de la ville à réagir quand ces dernières ont des répercussions sur la vie à la ville (emploi, environnement,…)[267].

D'une manière générale, dans la communication de crise, deux étapes doivent être différenciées. La communication pendant la crise qui a pour rôle « *d'informer et de rassurer les acteurs et les consommateurs* », et la communication post-crise qui a pour objectif de « *restaurer l'image* » d'une ville autant que destination, par exemple[268]. Enfin, associé à des médias tels que les journaux lumineux, la radio, la télévision, le téléphone, Internet prend une place privilégiée dans la gestion de crises nécessitant une information immédiate et la prise de dispositions urgente.

II.3 Qui fait la communication de la ville et comment ?

Une bonne communication de la ville compte sur non seulement les personnes qui la préparent et la diffusent mais aussi sur la manière dont ils le font.

La communication constitue une composante indispensable d'une stratégie marketing. Certaines villes l'ont compris, en initiant un département/service/ chargé de marketing ou de communication. La ville de Glasgow a son « *City Marketing Bureau* »[269], celle de Lyon a son chargé de « *rayonnement international* »[270], celle de Abu-Dhabi a son « *Office of the Brand Abu Dhabi* »[271],… les appellations peuvent changer mais le rôle reste le même : promouvoir la ville et défendre son image auprès de ses parties prenantes.

A. La ville elle-même

La ville recrute des spécialistes de communication dont le nombre et le degré de spécialisation diffèrent d'une ville à l'autre suivant la taille et l'importance de celle-ci. Le

---

[267]HEYMANN (2002), L'évolution du métier de communicateur public et de l'organisation des services de communication des institutions publiques- Synthèse de l'étude. URL : http://blog.communication-publique.fr/archive/2006/05/19/annexe-ii-synthese-de-l-etude-heymann-2002-p-80-a-84.html (consulté le 02-01-2012)

[268] FROCHOT I., LEGOHEREL P. (2007), *Marketing du Tourisme*, Dunod, Paris, p247

[269]Glasgow City Marketing Bureau : http://www.seeglasgow.com/media-office/news-archive/january-june2005/glasgow-city-marketing-bureau-formalised

[270] Site official de la ville de Lyon : http://www.lyon.fr/vdl/sections/fr/international

[271] FRAZIER M. (2008), Abu Dhabi: A City Rich in Branding :http://www.brandchannel.com/start1.asp?fa_id=449

directeur de communication est le premier responsable de la communication d'une ville. Viennent ensuite, des chargés de communication déclinés selon la diversité des outils de communication de la ville.

Le directeur de la communication territoriale (de la ville) est souvent le chef d'orchestre qui veille à harmoniser les différentes actions de communication de la ville. Il a pour mission de « *choisir les modes de diffusion et de réception, préparer les contenus adéquats, gérer l'interactivité, organiser les flux d'information,…* » et de « *maîtriser la rédaction du bulletin municipal, la réalisation et la gestion de l'affichage, l'organisation des évènements locaux et la communication des élus* »[272] mais quand il s'agit d'une grande ville dotée de plusieurs spécialistes en communication, le directeur de communication se chargera d'établir les grandes lignes de la politique de communication et de superviser sa concrétisation.

Quant au chargé de communication, il est rattaché au directeur de la communication. C'est un poste opérationnel, de conception et de réalisation. Sa mission principale consiste à *« élaborer une communication relative à l'image de l'institution et une information sur les services proposés aux administrés »*. Et selon l'importance de la ville et son organisation interne, on peut retrouver un assistant de communication, un chargé d'information et de communication, un chargé de relations publiques, un chargé de communication interne, un assistant de communication interne, un attaché de presse…

B. Les agences/consultants en communication

Quand une ville n'a pas les moyens ou l'expérience nécessaire pour gérer sa communication, elle l'a sous-traite à une agence, un cabinet de conseil ou un consultant en communication. Dans ce cas, elle rédige un *brief* agence, document explicitant ce que l'annonceur souhaite communiquer à sa cible[273].

C. Les habitants

Puisque « *la ville est habitée par les hommes. Elle est portée par eux. Il en est de même pour son image. Ce qui fait l'image, positive ou négative, nette ou trouble, c'est avant tout la*

[272]DURAND-TORNARE F. (2006), Le directeur de la communication territoriale au cœur de la société de l'information locale :http://blog.communication-publique.fr/archive/2006/05/19/b-contributions-des-partenaires-c-florence-durand-tornare.html (consulté le 13-02-2013)
[273]FROCHOTI., LEGOHEREL P. (2007), op.cit., p207

manière dont on parle de la ville » (NOISETTE et VALLERUGO, 1996)[274]. Dans un document diffusé par la ville de Bruxelles l'auteur assure que « *l'image a besoin de porte-parole enthousiastes et chauvins : taximen, garçons de café, maîtres d'hôtels, culturels, professionnels du tourisme, … sont tous - qu'ils le veuillent ou non - considérés par les visiteurs comme des Ambassadeurs de leur ville et 1 sourire vaut mieux que 2 ristournes promotionnelles* »[275].

En l'informant sur les différents projets de la ville, en prenant son avis, on invite le citoyen à adhérer à la réalité territoriale et à prendre conscience des enjeux de toute sorte : sociaux, culturels et économiques. « *Il peut alors se dégager chez tout administré un sentiment de fierté ou, tout au moins, d'empathie envers cette commune, ce département, cette région où il a élu domicile*. *Le citoyen peut avoir envie de "défendre" ce territoire face à la compétition économique, ou, plus prosaïquement, se faire porteur d'une part de cette identité sous de multiples aspects ; la valorisation d'un paysage, d'un monument, un état d'esprit, une "mentalité" locale* ». Cela ne veut pas dire qu'il est entièrement d'accord sur la politique du territoire sur lequel il vit mais seulement qu'il ne va pas exposer ses critiques devant une personne étrangère. Les citoyens doivent avoir l'occasion de contribuer à la gestion de leur ville pour mieux s'identifier à ses réalisations, mieux les accepter et pourquoi pas les défendre[276].

Et au lieu de viser un citoyen –acteur, les villes (et les territoires d'une manière générale) doivent viser un citoyen- ambassadeur (MEGARD, 2012)[277]. Ces ambassadeurs peuvent être des habitants de souche, des nouveaux arrivants ou encore des résidents secondaires[278].

---

[274]NOISETTE, P., VALLERUGO F. (1996), op.cit., p222

[275]City marketing- Bruxelles: http://www.brusselsinternational.be/newsimages/12365/a-citymarketing.pdf. (consulté le 02-02-2013)

[276]SMIDT-JENSEN, S. (2006), op.cit.

[277] UBIQUS (2011), Les rencontres thématiques : des citoyens ambassadeurs et prescripteurs, 4ème Université de l'accueil de nouvelles populations, Clermont-Ferrand, 26 - 27 - 28 septembre. URL : http://www.partoutlaville.com/documents/pdf/Partout_la_ville_260912_citoyens_ambassadeurs.pdf (consulté le 09-10-2013)

[278]DE SAINT ALBIN, H., SURYASUMIRAT, C. (2008), Les dispositifs habitants ambassadeurs, *Revue Espace*, n°264, novembre, pages 39-46

Seulement, quelle que soit la partie chargée de la communication, certaines précautions sont à prendre. En effet, la communication d'une ville devient de plus en plus compliquée quand elle vise des cibles diverses et un niveau internationale.

- **La langue de la communication :** La langue est un élément très important, et parfois même handicapant, dans la communication d'une ville. En effet, et comme précisé plus haut, la ville a plusieurs cibles qu'elle tente d'influencer. La langue peut différer alors d'une cible à l'autre et parfois d'une personne à l'autre dans une même cible. Ainsi, dans une même ville les citoyens peuvent parler des langues différentes que ce soit dans les grandes métropoles (résultats d'une population multiculturelle) ou dans les villes en voie de développement (une langue maternelle et une autre issue des colonisations). Cela pousse les villes a adopté une communication bilingue et parfois même trilingue (langue nationale + Anglais + Français) ou plus, dans la plupart des supports de communication (affichage, publications, sites Internet, …) et même auprès de ses citoyens (quand il s'agit de communiquer avec des étrangers) en favorisant l'apprentissage de nouvelles langues étrangères. Par exemple, le site web de la ville de Paris prévoit une version anglaise et une autre espagnole pour ses articles[279], celui de la ville de Berlin propose six langues (Anglais, Chinois, Japonais, Polonais, Russe et Turque)[280], celui de la ville de Tunis prévoit une version française et une autre anglaise en plus de l'arabe[281],….

Mais présenter ses messages dans plusieurs langues n'est pas le gage de réussite d'une communication d'une ville. Un slogan, par exemple, se traduit assez mal car il est souvent basé sur une spécificité locale ou un jeu de mots valable seulement dans la langue maternelle de la ville. Ce qui repose la question du professionnalisme de la communication de la ville.

III. Les supports et les modes de communication de la ville

Il est certain que la forme la plus officielle et la plus directe de la communication de n'importe quelle organisation reste la publicité. Cette dernière doit être intelligemment conçue pour refléter l'image de la ville et soutenir ses atouts. Elle peut être d'une grande

[279] Site officiel de la ville de Paris : http://www.paris.fr/portail/accueil/Portal.lut?page_id=1

[280] Site officiel de la ville de Berlin : http://www.berlin.de/

[281] Site officiel de la ville de Tunis : http://www.commune-tunis.gov.tn/fr/index.asp

envergure- destinée essentiellement aux touristes et investisseurs- ou locale qui porte sur des thèmes de la vie quotidienne- sécurité routière, déchets,…[282].

La campagne publicitaire peut avoir plusieurs supports et être renforcée par d'autres modes de communication.

III.1 Les supports de communication de la ville

La ville peut compter sur une palette de moyens notamment ceux offerts par les TIC. Certains outils sont exclusivement au service de la communication de la ville (brochures, dépliants, site web de la ville, affichage,…), d'autres peuvent parfois nuire à la réputation de la ville (chaînes de TV privées, journaux, blogs, forums,…) à moins qu'elle sache les mobiliser en sa faveur.

A. Les supports écrits :

Les supports écrits peuvent être édités par la ville ou par les tiers.

Tableau 12 : Les supports écrits de la communication de la ville

Supports édités par la ville	Supports édités par les tiers
- Brochures et dépliants informant sur les démarches et les services offerts (guide la ville…) ; - Panneaux électroniques ; - Courriers d'information (travaux, invitations…) ; - Journaux et bulletins municipaux	- Journaux quotidiens, hebdomadaires,… ; - Magazines, revues,… ; - Autres publications périodiques ; - Livres et romans[283] ; - ….

Source : La communication des collectivités territoriales (2008) : http://lavigie.ublog.com/lacompublique/files/Lecon4ComTerritoriale.ppt(consulté le 09-02-2013)

L'affichage, quant à lui, peut être l'œuvre de la ville ou celle des entreprises. Il peut prendre plusieurs formes : affichage mural, transports en communs, affichage lumineux, etc. [284]. Les journaux lumineux sont très utiles pour faire défiler des messages ou des informations. La ville de Saint-Priest, par exemple, est une des pionnières dans l'exploitation

---

[282] La communication des collectivités territoriales (2008) : http://lavigie.ublog.com/lacompublique/files/Lecon4ComTerritoriale.ppt(consulté le 09-02-2013)

[283] Les livres et les romans peuvent avoir des impacts très forts sur les amateurs de lecture. Le *Da Vinci Code*, par exemple, a influencé la fréquentation de certains sites parisiens comme le Louvre où les visiteurs s'y promènent livre en main. (Source : Le Louvre et le « Da Vinci Code » : http://www.louvre.fr/llv/dossiers/page_magazine.jsp?CONTENT%3C%3Ecnt_id=10134198673460496&CURRENT_LLV_MAGAZINE%3C%3Ecnt_id=10134198673460496). Les livres scolaires peuvent aussi présenter une ville dans un contexte différent.

[284] LENDREVIE J. et al. (2006), Mercator : Théorie et pratique du marketing, Editions Dalloz, 8ème édition, p 1075

de cet équipement. En effet, « *à la différence du traditionnel journal lumineux qui ne fait défiler que du texte, l'affichage dynamique à Saint-Priest diffuse plusieurs types d'informations : textes, photos et vidéos* » moyennant **«** *de courts messages, faciles à lire et à mémoriser sur l'actualité de la ville et des informations pratiques utiles aux habitants* »[285].

B. Les supports audiovisuels

Les supports audiovisuels sont indispensables dans la communication d'une ville, savoir les utiliser à bon escient permettrait de favoriser la relation avec les citoyens.

- ***La radio :*** La radio est un outil de communication pratique à tous les niveaux. Les radios locales gagnent de plus en plus du terrain. Elles confortent les liens sociaux et favorisent le débat. « *Parce qu'elles sont un média de la convivialité, chacun peut s'y exprimer en direct, se sentant partie prenante et acteur de la société* »[286]. Elles permettent aux citoyens de participer à la vie quotidienne de la ville et aux visiteurs et nouveaux arrivants d'acquérir des informations pratiques et des conseils pour leur séjour à la ville avant même d'y arriver (grâce notamment à la radio satellitaire). La communication à travers des radios régionales, nationales ou même internationales offre à la ville la possibilité de communiquer avec l'extérieur et d'atteindre des cibles, clients potentiels, à des coûts relativement raisonnables.
- ***La télévision :*** La télévision est un outil incontournable de communication. Les grandes chaînes de télévision (nationales ou internationales, généralistes ou spécialisées) permettent, quand elle sont contrôlées, de véhiculer une perception favorable de la ville, images à l'appui, auprès des touristes, des investisseurs et éventuellement des résidents potentiels à travers des reportages, des émissions (et même des feuilletons ou des téléfilms qui font découvrir des villes avec leur mode de vie, leurs traditions et leurs monuments phares aux téléspectateurs) ou simplement des news sur un évènement ou un projet réalisé par la ville. Mais, la télévision, qui est « *un extraordinaire observatoire sur le monde, doit aussi devenir une fenêtre sur la rue ouverte sur l'entourage, le proche, le familier, là où se noue le lien humain social. Quand la mondialisation apparaît sur tous les écrans, une autre télévision est*

[285] St Priest communique autrement (2007) : http://www.lyon-webzine.com/lyon/event-966-st-priest-communique-autrement.html

[286] KOUCHNER J. (2006), Les radios de proximité- Mode d'emploi : http://www.irma.asso.fr/Les-radios-de-proximite

attendue, celle qui rapproche et rassure ». Envers les citadins, une télévision locale peut être le moyen de nourrir et de conforter une identité et une culture locales fortes, en mesures de renforcer la citoyenneté de proximité[287].

- ***Le cinéma :*** Le cinéma peut constituer un moyen original et peu coûteux pour promouvoir une ville. Selon GRAVARI-BARBAS[288] « *Le regard cinématographique apporte une plus-value culturelle et médiatique à des lieux qui n´avaient pas a priori une qualité esthétique affirmée* »[289]. Et selon FROCHOT et LEGOHEREL (2007), « *un film permet d'exposer à un public captif, et pendant une période relativement longue, les différentes facettes d'une destination (ville) sur un support de bonne qualité visuelle* ». Le film peut constituer une publicité indirecte qui n'est pas perçue comme telle par le public et qui gagne, du coup, en crédibilité sans oublier le lien affectif qui peut se créer entre le public et le pays ou la ville où le film a été réalisé et auxquels il associera le thème du film, un acteur favori, un évènement particulier,…. C'est ainsi que l'Australie dans son ensemble a bénéficié de films mythiques comme *Mad Max* et *Crocodile Dundee* et la Nouvelle Zélande de la trilogie du *Seigneur des anneaux*[290]. Ce genre de publicité est très utile pour des villes des pays pauvres ou en voie de développement, ainsi, par exemple, les décors de la *Guerre des Etoiles II*[291]ont encouragé la création de circuits dans le désert du sud de la Tunisie.

C. Le mobilier urbain

Le mobilier urbain est défini comme un « *ensemble des objets ou dispositifs publics ou privés installés dans l'espace public et liés à une fonction ou à un service offert par la collectivité* ». Ça concerne alors :

---

[287] Développer la télévision locale, Colloque Multimédiaville, Bordeaux (2001) : http://www.csa.fr/actualite/interventions/interventions_detail.php?id=5920(consulté le 20-09-2013)

[288] Elle parle de la "ville-décor" et précise que grâce « *au cinéma, à la télévision et à l´Internet l'expérience de la ville devient plus virtuelle que réelle* ».

[289]GRAVARI-BARBAS M. (1997), La "ville décor" : accueil de tournages de films et mise en place d'une nouvelle esthétique urbaine, *Cybergeo : European Journal of Geography* [En ligne], Dossiers, Colloque "les problèmes culturels des grandes villes", 8-11 décembre, document 101, mis en ligne le 27 mai 1999,. URL : http://cybergeo.revues.org/1170 (consulté le 02 janvier 2014)

[290] FROCHOT I., LEGOHEREL P. (2007), op.cit., p226, 227

[291]Pour rappel, les scènes qui se déroulent sur la planète Tatooine ont été filmées sur l'île de Djerba, en Tunisie, à Tataouine (ce qui explique le nom de cette planète fictive, « Tatooine »), pour presque tous les films. Les scènes présentant la maison de l'oncle Owen, ont été filmées au village troglodyte de Matmata toujours en Tunisie, une partie des décors a été préservée et est visitable dans ce village du sud tunisien.

- le mobilier de repos (bancs, banquettes, sièges, tables),
- les objets contribuant à la propreté de la ville (poubelles, corbeilles, sanitaires publics),
- les équipements d'éclairage public,
- les matériels d'information et de communication (plaques de rues, affichage d'informations municipales ou culturelles, tables d'orientation),
- les jeux pour enfants,
- les objets utiles à la circulation des véhicules ou à la limitation de celle-ci (potelets, barrières, bornes, feux tricolores),
- les grilles, tuteurs et corsets d'arbres
- les abris destinés aux usagers des transports en commun.

La ville peut jouer sur n'importe quel équipement pour attirer l'attention ou véhiculer une démarche. Ainsi, La ville d'Helsinki a installé des poubelles polies qui diront merci avec des voix de personnalités finlandaises quand on s'en sert. Une initiative déjà mise en œuvre par Berlin[292].

D. Les TIC

Les nouvelles technologies sont susceptibles d'apporter des solutions à l'inclusion de tous dans le débat public ce qui permet de favoriser la coopération de la société civile (essentiellement avec l'avènement de l'*empowerment*), la transparence des décisions publiques et le partenariat (KLECK, 2006).

Le schéma suivant résume les conclusions du rapport de présentation d'une initiative internationale sur l'insertion des TIC dans la démocratie locale (E-agora, 2006).

---

[292]Finlande: des poubelles qui disent merci (2008) : http://www.linternaute.com/actualite/depeche/afp/27/548682/finlande_des_poubelles_qui_disent_merci.shtml(consulté le 17-02-2013)

Figure 24 : Rôle des TIC dans la démocratie publique

Prise de décision collective
Référendums en ligne
Planification et Préparation
e-consultation, e-citizen's jury, ETM etc.
PROCESSUS DEMOCRATIQUE
e-formulaires, systèmes de e-feedback
Mise en œuvre/ Fourniture de
Systèmes d'information
Contrôle et évaluation

Source : BAILLEUL H. (2008), Les nouvelles formes de la communication autour des projets urbains : modalités, impacts, enjeux pour un débat participatif, Métropoles [En ligne], Mars , mis en ligne le 11 juin 2008. URL : http://metropoles.revues.org/2202 (consulté le 24 mars 2014)

Aussi, certains auteurs résument l'apport des technologies de l'information pour l'administration locale dans le tableau suivant.

Tableau 13 : L'impact des technologies de l'information au niveau local

Champ concerné	Apports	Contraintes	Bilan
Fonctionnement interne de la collectivité	Efficacité, réactivité, amélioration de la communication interservices	Résistance au changement, formation des personnels	Gain de temps, efficacité, rapidité (intranet, annuaires, transmissions de données, ...)
Relations et services vers les citoyens	Mise à disposition d'informations pratiques	Manque de formation aux outils, contraintes organisationnelles	Démocratisation de l'accès à l'information (téléprocédures, bornes d'accès à Internet, site web…)
Développement économique du territoire	Contribution à l'amélioration de l'attractivité du territoire	Techniques	Mise en valeur du territoire ; implication d'entreprises nouvelles (infrastructures réseaux, accès /réalisation de contenus/ sites Internet…)

Source : JUBERT F. et al. (2005), *L'e-administration : Levier de la réforme de l'Etat*, Collection Management Public, Dunod, p157

Dans cette logique, de plus en plus de collectivités sont présentes sur la toile. « *Outil ludique comme indispensable, les services en ligne permettent de se renseigner et de visiter un territoire par une diffusion très large d'informations tout en limitant parfois des coûts de*

publicité ». Promouvoir sa ville ou être près de ses citoyens devient de plus en plus une obligation. D'un côté, Internet permet de susciter un intérêt et d'exposer les richesses culturelles, touristiques et gastronomiques d'une ville ou d'une région et d'un autre côté, il permet de faciliter la tâche aux citoyens en développant des services en ligne et permet de recueillir leurs avis, leurs critiques et leurs propositions concernant des prestations qui ont des répercussions sur leur vie quotidienne. Aussi, Internet peut être un outil d'attraction pour les investisseurs en montrant, expliquant et démontrant les initiatives et les projets réalisés pour permettre un meilleur accueil des entreprises qui ne laisse pas insensibles ces dernières[293]. En effet, et selon JUBERT et al. (2005), « *le territoire local reste le plus pertinent pour que les nouveaux usages des technologies s'ancrent dans le quotidien* » car « *les collectivités sont avant tout des espaces culturels et sociologiques relativement homogènes, des sortes d'écosystèmes en modèle réduit dans lesquels les expérimentations du changement trouvent un terreau favorable* »[294].

En fait, nous pouvons considérer deux manières d'envisager une stratégie Internet pour une collectivité dans une démarche de démocratie locale (VEDEL, 2001). Internet peut être considéré comme un simple système de diffusion d'informations (top-down) ou alors, comme un outil d'échange, de communication multidirectionnelle entre citoyens, élus, associations, techniciens et experts[295].

L'utilisation d'Internet peut alors avoir plusieurs formes :

- Les sites web

La plupart des villes ont un site vitrine qui propose une information en ligne sur l'histoire et la mémoire de la ville en plus de plusieurs autres informations concernant :

- les structures et l'administration de la ville
- les services de la ville (état-civil, affaires scolaires...)

---

[293]Marketing des collectivités territoriales (2006) : http://guillaumemorin.blogemploi.com/guillaume_morin_weblog/marketing_territorial/index.html(consulté le 12-03-2013)

[294] JUBERT F.et al. (2005), *L'e-administration : Levier de la réforme de l'Etat*, Collection Management Public, Dunod, p151

[295]MERICSKAY B., Concertation territoriale et technologies du géoweb, un ensemble de perspectives à envisager. URL : https://www.academia.edu/212365/Concertation_territoriale_et_technologies_du_geoweb_une_serie_de_perspectives_a_envisager (consulté le 04-02-2014)

- les grands domaines d'intervention de la ville (urbanisme local, économie et commerce, écoles, vie culturelle, vie associative, sports...)
- des agendas (fêtes et manifestations, rendez-vous culturels...).

De plus en plus, les sites web des villes sont utilisés pour assurer un service public en ligne (paiement en ligne, suivi de dossiers,…), permettant de faciliter la tâche aux citoyens et de les rapprocher de leurs administrations. On parle alors d'e-gouvernance où le citoyen est envisagé comme un acteur, cherchant à participer pleinement à la vie de la cité. « *La participation (…) comprend une dimension plus active du côté des citoyens puisqu'il s'agit de prendre part à un processus décisionnel. Le but est de permettre aux habitants de formuler des avis, puis de recueillir ces avis (…) et de les prendre en compte dans la décision finale* » (PAILLIART, 2003)[296]. Les territoires font même l'objet d'étude et de classement en matière d'e-gouvernance. Par exemple, une étude (2013) réalisée par l'Université Waseda au Japon, qui effectue depuis plusieurs années un classement des gouvernements en ligne les plus performants, a classé Singapour au premier rang mondial. Viennent ensuite la Finlande et les Etats Unis. Dans ce classement qui étudiait 55 pays, nous retrouvons les Emirats Arabes Unis (29ème), l'Afrique du Sud (36ème), le Nigéria (47ème), l'Egypte (48ème) et la Tunisie (53ème) mais pas l'Algérie.[297]

- Les emails

La plupart des sites proposent des contacts permettant aux internautes d'envoyer des e-mails. La gestion des réponses à apporter aux questions et demandes diffère d'une ville à l'autre. Ainsi, les délais et la qualité des réponses dépendent des moyens et des compétences de la ville[298].

---

[296] MICHEL H. (2004), « E-administration, e-gouvernement et e-gouvernance: vers de nouveaux modes de management de la citoyenneté locale », XIII colloque des sciences de l'information et de la communication, SFSIC, Beziers, Juin. URL : http://gdrtics.u-paris10.fr/pdf/doctorants/2004_Michel_H.pdf (consulté le 13-01-2013)

[297] Waseda University (2013), « Institute of e-Government released the 2013 World e-Government Ranking » [En ligne] URL :http://www.waseda.jp/eng/news12/130326_egov.html(consulté le 16-04-2013)

[298] PERRIN C. (2008), Réussir son plan de communication, Dossier d'experts, *La Lettre du cadre territorial*. URL: http://ddata.over-blog.com/xxxyyy/0/18/46/70/lirevoir/plancomnet.pdf(consulté le 16-04-2013)

- Les « chats »

Certaines villes permettent de chatter (dialoguer par écrit) avec les élus ou les responsables de la ville. Internet donne alors l'occasion aux habitants de poser des questions en direct et de faire des propositions. Les questions validées seront diffusées après élimination des participations jugées incorrectes. Les dialogues sont ensuite bien souvent laissés sur le site de la ville et peuvent être consultés à n'importe quel moment.

- Les forums

Un forum est « *un moment de réel débat entre de multiples interlocuteurs, pendant lequel les différentes parties prenantes de la ville peuvent poser leurs questions simultanément ou presque* ». N'importe quel utilisateur peut lancer une discussion et répondre aux autres usagers[299]. Le forum prend la forme que lui donnent les internautes et constitue une vraie source pour connaître avis, préoccupations et parfois même propositions, spontanées, des différentes cibles de la ville.

- Les blogs

Un blog (abréviation weblog) est un journal personnel en ligne qui est fréquemment mis à jour et diffusé au grand public. Les blogs sont définis par leur format : une série d'entrées signalées sur une seule page classées par ordre antéchronologique (les plus récents en premiers). Les blogs représentent généralement la personnalité de l'auteur ou reflètent le but du site Web qui accueille le blog. « *Le blog est à la fois un moyen quasi instantané de publication d'informations et une agora virtuelle. Pour les collectivités, il devient un véritable outil de modernisation de la démocratie locale et d'offre de services en ligne permettant d'afficher une image résolument novatrice et d'affirmer la volonté d'ouverture au dialogue des élus* » (CONFINO, 2006)[300].

- Intranet

L'Intranet, est l'outil de communication interne par excellence. Il permet le passage à une administration en réseau qui gère le flux d'information nécessaire à la vie d'une ville et

---

[299] Ibid.

[300] Cité dans PERRIN C. (2008), op.cit.

améliore la qualité des prestations envers ses habitants[301]. Les réseaux intranet peuvent constituer «*à la fois un vecteur de démocratie interne, un outil de management et une belle opportunité de sensibiliser les agents et de les mobiliser autour des objectifs et des actions de la collectivité* » (PERRIN, 2008)[302].

D'une manière générale, Internet peut constituer un support pour les autres outils de communication de la ville. Les détails d'une campagne publicitaire, les articles de presse, les programmes télévisuels et radiophoniques peuvent y être diffusés.

III.2 Les modes de communication de la ville

Les plus fréquents modes de communication sont cités dans ce qui suit.

A. L'évènement, le sponsoring et le mécénat

La communication par le biais d'évènements étant exposée plus haut, nous nous intéresserons alors au sponsoring et au mécénat[303] qui peuvent, eux aussi, être considérés comme une communication évènementielle. La différence ici consiste dans le fait que ce n'est pas la ville qui initie et organise l'évènement mais elle se contente de le soutenir par des apports financiers, matériels ou immatériels[304]. Par exemple, la ville peut assurer un local pour une exposition artistique ou un meeting d'une association humanitaire sans contrepartie ou elle peut parrainer une émission de jeux pour bénéficier de l'audience en offrant un séjour dans l'un de ses établissements d'accueil ou une invitation à l'une de ses manifestations (elle réalisera alors une opération à double effet).

B. Le marketing viral

Le marketing viral est « *un outil de communication qui place les consommateurs comme vecteur de la communication de la marque. Par intérêt, curiosité ou amusement, ils diffusent l'information à leur réseau de connaissance. Contrairement à la rumeur, souvent abstraite, informelle et instable, le marketing viral se repose avant tout sur un support afin de pouvoir*

---

[301] La communication interne dans les collectivités territoriales, de l'Intranet aux Social Softwares (2003) :http://www.netpolitique.net/php/articles/ceccopop.php3(consulté le 12-01-2013)

[302]PERRIN C. (2008), op.cit.

[303] La grande distinction, hormis que le sponsoring s'intéresse essentiellement au domaine sportif et le mécénat à celui culturel ou artistique, est que le sponsoring cherche des profits à court terme et des retombées financières tandis que le mécénat soutient une action d'intérêt général à la recherche d'une crédibilité et d'une humanisation des activités du mécène.

[304] BONNIN L., MARTINEAU C., Le mécénat de proximité ou la sauvegarde du patrimoine local :http://www.lesclefsdupatrimoine.com/pdf/article_mecenat.pdf (consulté le 12-01-2013)

maintenir l'authenticité du message, de l'entreprise ou du produit constituant une « vraie information ». La voie d'Internet permet une diffusion du message de façon identique, et présente un potentiel de propagation quasiment infini »[305]. Il permet de « *toucher une cible réfractaire aux traditionnels discours publicitaires et institutionnels, tout en réalisant cette superbe quadrature du cercle : un budget minimal pour un impact maximal... »*[306]. La ville de Paris, par exemple, a essayé de montrer un autre visage pour séduire les londoniens. En mettant en ligne le site *C'est so Paris* où l'on joue sur les clichés des parisiens avec humour à travers des caricatures sur la gestuelle de l'attitude parisienne, la ville entre dans le marketing viral. Un jeu online vient s'ajouter au site en proposant de gagner un voyage pour deux à Paris si et seulement si la photo envoyée montre que la personne a la « *Parisian Attitude* »[307]. Enfin, en plus des emails le marketing viral peut aussi utiliser les sms. Un outil aussi performant et parfois même moins cher à diffuser. Ou encore le bluetooth, comme l'a fait la ville de Rennes en testant un nouveau mode de communication : l'envoi infos pratiques « localisées » directement sur le mobile du visiteur. Pour cela, elle a disposé sept bornes de connexion sans fil Bluetooth à différents endroits stratégiques de la ville : mairie, centre culturel, aéroport, parking de centre-ville, piscine municipale, etc. pour envoyer gratuitement un fichier sonore ou une image (par exemple, un instantané de l'état du trafic dans la ville)[308].

C. Les relations publiques

D'une manière générale, les relations publiques sont « *un ensemble de techniques faisant partie de la communication hors-médias et ayant pour but de créer ou t'entretenir de bonnes relations avec certains publics restreints et importants* »[309].

Tandis que la publicité et la promotion essayent d'accéder aux masses et de les influencer, les relations publiques se concentrent sur les leaders d'opinion, les décideurs, les initiateurs

---

[305] Le marketing viral au service de la communication des TPE (2008) : http://www.paperblog.fr/768808/le-marketing-viral-au-service-de-la-communication-des-tpe/ (consulté le 13-10-2013)

[306] Buzz et marketing viral : les collectivités aussi ! (2006) :http://www.blog-territorial.com/article-2994012.html (consulté le 13-10-2013)

[307] BILLION D. (2007), C'est *so paris* : Marketing alternatif touristique - Le célébrissime charme parisien :http://www.vanksen.fr/blog/cest-so-paris-marketing-alternatif-touristique/ (consulté le 13-10-2013)

[308] CHAPTAL Stéphanie (2008), Rennes pousse l'information municipale sur les mobiles par Bluetooth : http://www.01net.com/editorial/395914/rennes-pousse-l-information-municipale-sur-les-mobiles-par-bluetooth/ (consulté le 13-10-2013)

[309] LENDREVIE J. et al. (2006), op.cit., p 1112

et les « *tipping points* »[310]. Les relations publiques concernent également les partenaires de la ville associés, les fournisseurs, et les investisseurs. Il fait directement appel aux tours opérateurs importants, aux législateurs étrangers, aux multinationales, et aux organismes non gouvernementaux importants (ONG), aussi bien qu'aux forums nationaux, régionaux et internationaux.

Et comme son nom l'indique, les relations publiques concernent le relationnel et c'est particulièrement vrai dans le cas des endroits, d'une manière générale, qui doivent entretenir des relations solides avec leurs différentes parties prenantes (directement ou par le biais d'intermédiaires)[311].

Les outils des relations publiques sont généralement : Les conférences de presses, les visites de journalistes, les communiqués de presse, les portes ouvertes, la création d'évènements, les réceptions, les activités de parrainage, les services aux « consommateurs », les bulletins d'informations périodiques,…(adaptés de TOQUER et ZINS, 1999)[312]. Les relations publiques sont un des moyens de communication les plus performants pour le soutien d'une communication de crise[313].

Enfin, d'autres moyens peuvent être utilisés pour promouvoir une ville même si ce n'est pas toujours celle-ci qui les initie. Ainsi, une chanson qui marque (J'aime Paris au mois de mai de Charles Aznavour, Marseille de Patrick Fiori, Sous le ciel de Paris d'Edith Piaf[314], New York New York de Frank Sinatra[315]**,** Alexandrie Alexandra de Claude François, …) ou un beau poème qui parlent de la ville, offrent à cette dernière une nouvelle manière de faire parler d'elle. La peinture et la photographie peuvent elles aussi être un vecteur de promotion de la ville. Un tableau ou une photo qui capturent un moment ou un évènement unique dans la ville peuvent être un vrai miroir de celle-ci.

---

[310] Ce terme anglais n'a pas d'équivalent français précis, on pourrait le traduire par « point de basculement sociologique », « point critique sociodynamique » ou «seuil de tolérance». C'est est une expression technique de la sociologie qui se rapporte à un moment dramatique où un phénomène singulier devient commun.

[311] VAKNIN Sam (2005), Nation Branding and Place Marketing- Promotion, Sales, Public Relations, Marketing, and Advertising: http://samvak.tripod.com/nationbranding5.html(consulté le 13-10-2013)

[312] Cité dans FROCHOT I., LEGOHEREL P. (2007), op.cit., p219

[313] VAKNIN S. (2005), op.cit.

[314] HEEMS P. (2004), La ville en chanson : http://www.acim.asso.fr/article.php3?id_article=101

[315] Le top 5 des chansons de ville (2007) : http://www.top5records.biz/Le-top-5-des-chansons-de-ville.html

Aussi, le projet urbain est considéré comme un outil de planification et de communication établi à l'échelle de l'agglomération. INGALLINA (2001) considère que ce terme est utilisé pour caractériser des éléments différents[316] :

- un concept globalisant, architectural, souvent participatif, centré sur les espaces publics, et qui donne à la ville une unité et une personnalité;
- un concept de marketing sociétal, de communication et de positionnement des investissements par rapport aux marchés ciblés (nouvelles entreprises et populations bénéficiaires) (BORJA ET CASTELLS, 1997 ; ROSEMBERG-LASORNE, 1997) ;
- un concept instrumental de planification stratégique souple, complété par une esquisse directrice spatiale d'aménagement et relayé aux niveaux des quartiers et de l'organisation.

[316]REPETTI A. (2004), *Un concept de monitoring participatif au service des villes en développement -Approche méthodologique et réalisation d'un observatoire urbain*, Thèse de doctorat en sciences et ingénierie de l'environnement, Lausanne, EPFL. URL : http://infoscience.epfl.ch/record/33378/files/EPFL_TH2903.pdf (consulté le 20-08-2013)

Conclusion du Chapitre

Le rôle du marketing de la ville est devenu indispensable à l'implication des différentes parties prenantes notamment les citoyens.

La communication et la promotion d'une image de marque de la ville reste le cœur de la démarche marketing de celle-ci. En gros, réussir une démarche marketing de la ville revient à réussir la gestion de sa marque appuyée par une communication efficace et créative qui n'est pas toujours une affaire de budget[317]

Les technologies de l'information et de la communication jouent un rôle incontournable dans la communication de la ville, elles permettent de cibler les gens individuellement avec des offres personnalisées et une plus grande argumentation, image et son à l'appui. Elles sont aussi un moteur de changement des pratiques dans la ville surtout au niveau économique (CASTELLS & Hall 1994; CASTELLS 1991, 1996)[318]. Mais comme ces outils sont devenus à la portée de tout le monde, les villes doivent se méfier des informations émises par d'autres parties (le bouche-à-oreille, les blogs, les télévisions et les radios privées,…) qui peuvent être crédibles et très marquantes auprès de leurs cibles.

---

[317] La ville de Philadelphie aux Etats-Unis utilise des **ralentisseurs 3D** pour inciter les conducteurs à respecter la limitation de vitesse. Une autre, avait posé devant les écoles des silhouettes d'enfants en carton de grandeur naturelle dans la rue. Les photos étaient tellement réalistes qu'à première vue on croyait voir de vrais enfants. (Source : Street marketing : Des actions créatives- Enfants en carton et ralentisseurs en 3D (2008) : http://www.culture-buzz.fr/blog/Street-marketing-des-actions-creatives-2479.html)

[318] Cité dans RAINISTO S. K(2003)., op.cit.

Chapitre IV : L'implication du citoyen algérien dans les affaires de sa ville- Exemple de la ville de Tlemcen

Introduction du chapitre

I. **Implication du citoyen dans les villes algériennes et en particulier la ville de Tlemcen**

II. **L'étude par questionnaire auprès d'un échantillon des habitants de la ville de Tlemcen**

Conclusions et limites de l'étude

Introduction du chapitre

La ville est devenue une des préoccupations les plus importantes des Etats. Elle est, comme prouvé plus haut, plurielle et complexe interpellant plusieurs disciplines à plus d'un titre.

Comprendre la ville algérienne, cerner son fonctionnement, contribuer à son développement et à l'épanouissement de ses citoyens restent une tâche des plus difficiles vu son état actuel et la jeune expérience des différentes disciplines dans ce domaine.

Pour cela, cette partie pratique comporte deux parties essentielles en plus des conclusions et des limites de l'étude. La première s'intéresse à la ville algérienne et sa gouvernance avec un intérêt particulier à la ville de Tlemcen. La deuxième s'appuie sur la méthode du questionnaire et vise plus le citoyen comme principale partie prenante de la ville pour dégager son attitude envers la politique de sa ville et ses prédispositions à y participer. La troisième essaye d'analyser la situation de la ville de Tlemcen et faire ressortir des critiques et des recommandations en reprenant certains principes théoriques évoqués plus haut. Enfin, cette analyse reste à titre exploratoire et les conclusions tirées doivent être confirmées ou infirmées par d'autres études basées sur les données nécessaires et une plus importante taille des échantillons.

I. Implication citoyen dans les villes algériennes et en particulier la ville de Tlemcen

A l'aube de 2025, 80% de la population algérienne vivra dans les villes[319]. Un chiffre qui effraie, mais qui nécessite surtout une véritable stratégie à long terme et des moyens pour la mettre en œuvre. Pour comprendre le fonctionnement des villes algériennes, il est impératif de cerner son statut, des prérogatives et ses problèmes.

I.1 Le cadre législatif de la ville algérienne :

Depuis 2001, le législateur a mis en place un nombre très important de textes de lois dans les domaines qui touchent directement l'urbain : l'environnement, l'aménagement du territoire, la ville, le patrimoine, l'architecture ; mais aussi d'autres textes concernant notamment les travaux publics, le transport, l'industrie, la santé, le sport etc.…[320]

La ville est définie comme « *toute agglomération urbaine ayant une taille de population et disposant de fonctions administratives, économiques, sociales et culturelles*.» (Art.3 de la loi n° 06-06 du 20 février 2006 portant loi d'orientation de la ville). De plus, « *outre leur classement selon la taille de leur population, les villes sont classées selon leurs fonctions et leur rayonnement au niveau local, régional, national et international particulièrement leur patrimoine historique culturel et architectural.*» (Art.5 de la loi n° 06-06 du 20 février 2006 portant loi d'orientation de la ville)[321].

Suivant la définition citée plus haut, les villes sont classées en :

- Métropole : « *une agglomération urbaine dont la population totalise au moins trois cent mille (300.000) habitants et qui a vocation, outre ses fonctions régionales et nationales, à développer des fonctions internationales.* » (Art. 3, alinéa 2 de la loi n°01-20 du 12 décembre 2001 relative à l'aménagement et au développement durable du territoire)[322] ;

---

[319]AIT OUARABI M. (2006), Les villes algériennes seront saturées dans 20 ans, *ELWATAN*, 17 janvier 2006 : http://www.elwatan.com/Les-villes-algeriennes-seront

[320] L'urbanisme commercial face au commerce urbain : Le bras de fer- Editorial (2007), *Vies de Villes*, n°7, Mai 2007

[321]Loi 06-06 du 20 février 2006 portant loi d'orientation de la ville, JO N°15

[322]Ministère de l'aménagement du territoire et de l'environnement (2008), Principaux textes législatifs (document fourni par la Direction de la Planification et de l'Aménagement du Territoire de la Wilaya de Tlemcen)

- Grande ville : *« une agglomération urbaine dont la population totalise au moins cent mille (100.000) habitants. »* (Art. 3, alinéa 4 de la loi n°01-20 du 12 décembre 2001 relative à l'aménagement et au développement durable du territoire)[323] ;
- Ville moyenne : « *l'agglomération urbaine dont la population est comprise entre cinquante mille (50.000) et cent mille (100.000) habitants.* » (Art.4 alinéa 1 de la loi n° 06-06 du 20 février 2006 portant loi d'orientation de la ville)[324] ;
- Petite ville : « *l'agglomération urbaine dont la population est comprise entre vingt mille (20.000) et cinquante mille (50.000) habitants.* » (Art.4 alinéa 2 de la loi n° 06-06 du 20 février 2006 portant loi d'orientation de la ville)[325].

Selon Ahmed MEZMAZ, Chef du Cabinet en 2007 au Ministère Déléguée chargé de la Ville, « *le concept de la ville et de la politique de la ville est le centre d'un débat riche et fructueux entre les différents milieux, aussi bien qu'académique, scientifique et technique dans ses différents disciplines, en d'autres termes pluridisciplinaires et même auprès de la société civile. Cet intérêt s'est renforcé depuis la promulgation de la loi n° 06-06 du 20 février 2006 portant loi d'orientation de la ville»*[326]*.* La politique de la ville est alors le cadre législatif prévu pour l'encadrement de la gestion des villes algériennes. Elle vise à orienter et coordonner toutes les interventions, particulièrement celles citées dans l'article 6[327] :

- *La réduction des disparités inter-quartiers et la promotion de la cohésion sociale ;*
- *La résorption de l'habitat précaire ou insalubre ;*
- *La maîtrise des plans de transport, de déplacement et de circulation dans et autour des villes ;*
- *Le renforcement des voiries et réseaux divers ;*
- *La garantie et la généralisation des services publics, particulièrement ceux chargés de la santé, de l'éducation, de la formation, du tourisme, de la culture, du sport et des loisirs ;*
- *La protection de l'environnement ;*

[323] Ministère de l'aménagement du territoire et de l'environnement (2008), op.cit.
[324] Loi 06-06 du 20 février 2006 portant loi d'orientation de la ville, op.cit.
[325] Ibid.
[326] MEZMAZ Ahmed (2007), La politique de la ville en Algérie, *Vies de Villes*, n° HS 1, Février pp 48-52
[327] Loi 06-06 du 20 février 2006 portant loi d'orientation de la ville, op.cit.

- *La prévention des risques majeurs et la protection des populations ;*
- *La lutte contre les fléaux sociaux, la marginalisation, la délinquance, la pauvreté et le chômage ;*
- *La promotion du partenariat et de la coopération entre les villes ;*
- *L'intégration des grandes villes aux réseaux régionaux et internationaux.*

La politique de la ville reste l'initiative de l'Etat qui la conduit et qui définit ses objectifs, son cadre et ses instruments en concertation avec les collectivités territoriales (Art. 13 de la loi n° 06-06 du 20 février 2006 portant loi d'orientation de la ville). Selon l'article 14 de la même loi, elle est définie en[328] :

- *arrêtant une stratégie tout en fixant les priorités pour le développement durable de la ville;*
- *réunissant les conditions de concertation et de débat entre les différents intervenants dans la politique de la ville ;*
- *arrêtant les normes et les indicateurs urbains ainsi que les éléments d'encadrement, d'évaluation et de correction des programmes et actions arrêtés ;*
- *trouvant des solutions pour la réhabilitation de la ville, la requalification de ses ensembles immobiliers et la restructuration des zones urbaines sensibles ;*
- *concevant et mettant en œuvre des politiques de sensibilisation et d'information destinées aux citoyens ;*
- *mettant en place les instruments d'intervention et d'aide à la prise de décision pour la promotion de la ville ;*
- *favorisant le partenariat entre l'Etat, les collectivités territoriales et les opérateurs économiques et sociaux pour la mise en œuvre des programmes de la politique de la ville ;*
- *veillant à la cohérence des instruments liés à la politique de la ville et en assurant le contrôle et l'évaluation de sa mise en œuvre.*

Une fois arrêtés, les programmes et les actions « *sont mis en œuvre par les collectivités territoriales qui doivent prendre en charge la gestion de leurs villes respectives pour tout ce qui concerne leur évolution, la préservation de leur patrimoine bâti, leur fonctionnement et les qualités et conditions de vie de leurs habitants, dans le respect des compétences qui leur*

---

[328]Loi 06-06 du 20 février 2006 portant loi d'orientation de la ville, op.cit.

sont dévolues par la loi. » (Art.15 de la loi n° 06-06 du 20 février 2006 portant loi d'orientation de la ville)[329]. L'annexe 3 résume les différents instruments de la politique de la ville.

Il convient de dire que la ville algérienne peut être le regroupement de plusieurs communes d'où la difficulté de sa gestion et d'assurer une certaine coordination. Toutefois, la commune constitue le cadre d'expression de la démocratie locale, est l'assise de la décentralisation et le lieu de participation du citoyen à la gestion des affaires publiques. Ses compétences portent à la fois sur l'aménagement et le développement local.

I.2 La gouvernance urbaine en Algérie

La gouvernance telle que définie plus haut est avant tout un mode de gestion ouvert aux différentes parties prenantes. Seulement et dans le cas des villes algériennes ce mode de gestion reste assez compliqué, notamment à cause de :

- **Les problèmes des villes algériennes :**

D'une manière générale, nos villes souffrent, selon le CNES « *en premier lieu de défaillances au plan de l'urbanisme et de l'architecture et de la maladie des grands ensembles, mais ces éléments ne sont pas les seuls facteurs aggravants de la situation. Le chômage, le sous-emploi, le déficit des services publics et l'absence de politique de solidarité et de proximité au niveau du quartier, achèvent de donner aux grands ensembles le caractère de répulsion et d'exclusion qui fonde la mal vie»*[330].Ces problèmes, même si elles sont propres à plusieurs villes au niveau mondial, restent un handicap à une gestion ouverte de la ville car à force de chercher à résoudre ces problèmes[331] on oublie souvent de solliciter les personnes concernées. Selon DJELLAL (2007), « *les communes, de par la surcharge des taches et surtout de par leurs moyens dérisoires, ont d'énormes difficultés à élaborer et à mettre en œuvre des programmes d'actions globaux, cohérents, et à instituer des mécanismes durables de gestion. Pressées par les urgences, exposées à des actions dispersées, elles ne peuvent agir qu'au coup par coup, parant au plus pressé* ».

---

[329]Loi 06-06 du 20 février 2006 portant loi d'orientation de la ville, op.cit.

[330] CNES (1998), Rapport sur la ville algérienne ou le devenir urbain du pays [en ligne]. URL: http://www.cnes.dz/cnesdoc/cneshtm/ville.htm (consulté le 20-06-2012)

[331] Qui se fait souvent dans la précipitation et dans un esprit de bricolage

L'impuissance de ces communes à répondre aux demandes et aux besoins de leur population, souvent interprétée comme étant de l'inertie, devient la cause de pratiques informelles[332].

Toutefois, et pour faire face à ces maux une politique à long terme est établie à travers le SNAT 2025 (Schéma National de l'Aménagement du Territoire à l'horizon 2025)[333] dont il faudrait veiller à sa concrétisation.

- **Les prérogatives et les compétences des villes algériennes :**

Le statut et les prérogatives de la commune en Algérie restent assez flous. En effet , et selon DJELLAL (2007), « *à la multiplicité et à la diversité des fonctions s'ajoutent un flou et une imprécision des taches, car les textes, la plupart du temps, use de termes vagues et incertains, tel que : la commune initie…veille…participe…etc. Ceci ne favorise pas la lisibilité des prérogatives que chacun peut interpréter à sa façon* ». Ce qui fait que les communes elles-mêmes n'arrivent plus à distinguer « *l'essentiel de l'accessoire, les tâches secondaires des missions principales, à l'exercice desquelles elles sont précisément attendues, observées et jugées*»[334].

Le CNES propose aussi les causes suivantes [335] :

- L'inadéquation des dispositifs institutionnels avec la réalité de la ville ;
- Une option de décentralisation proclamée et contrariée (*les mécanismes de la décentralisation ont révélé des dysfonctionnements, parfois assez graves, apparemment imputables là encore, à des failles dans les approches institutionnelles*) ;
- Des administrations communales subissant des contraintes d'organisation et de fonctionnement ;
- Des pratiques dérogatoires et informelles de la part des citoyens.

---

[332]DJELAL N. (2007), Politiques urbaines et rôle des acteurs publics dans les dynamiques territoriales en Algérie, XLIIIe Colloque de l'ASRDLF : Les dynamiques territoriales : débats et enjeux entre les différentes approches disciplinaires, Grenoble et Chambery, 11 – 12 – 13 Juillet. URL : http://edytem.univ-savoie.fr/d/asrdlf2007/pub/resumes/textes/Djelal.pdf (consulté le 06-12-2013)

[333] SNAT à l'horizon 2025 : document fourni par le DPAT de la Wilaya de Tlemcen

[334]DJELAL N. (2007), op.cit.

[335] CNES : Rapport sur la ville algérienne ou le devenir urbain du pays (1998) : http://www.cnes.dz/cnesdoc/cneshtm/ville.htm (consulté le 03-04-2013)

Et donc, et malgré la décentralisation et les pouvoirs qui leurs sont conférés par la loi, les collectivités locales communales continuent à observer une attitude de soumission aux décisions et aux instructions émanant de leur hiérarchie. En effet, c'est le Wali qui décide souvent en matière de choix d'aménagement ou d'intervention dans la gestion ce qui ne favorise pas l'émergence d'un pouvoir local et d'une autonome dans la définition et la gestion des politiques locales. En somme, les communes n'ont que des fonctions politico administratives[336].

En plus, et hormis les problèmes d'infrastructures et de projets, les villes algériennes souffrent d'une mauvaise communication envers leurs parties prenantes et ce notamment à cause :

- d'un sous encadrement et une sous qualification du personnel communal. Abdellah MEZIANE dans un article du Quotidien d'Oran, pense que « *parce que depuis quelques années, les autorités locales se sont éloignées des normes adéquates de la gouvernance urbaine et que les Algériens ont perdu la notion de leur civisme, que le Président de la République est intervenu une nouvelle fois auprès du ministère de l'Intérieur et des Collectivités Locales, pour lui recommander des formations pour tous le personnel de ces administrations, à commencer par les walis, les chefs de daïra et les secrétaires généraux, ainsi que les chefs de services de wilaya* »[337].

- et d'une ouverture timide aux technologies de l'information et de la communication. En effet, très peu de villes (ou carrément wilayas) ont un site web [338] et l'informatisation des procédures et des prestations se fait très lentement.

Enfin, et dans un sondage réalisé par MyWorld2015.org auprès de 766 internautes algériens sur leurs priorités pour un avenir meilleur, les trois priorités suivantes ont été retenues[339] : une bonne éducation, un meilleur système de santé et la protection contre le crime et la violence.

---

[336]DJELAL N. (2007), op.cit.

[337] Nos milieux urbains face aux défis de la gouvernance et du civisme du citoyen (2007), *Le Quotidien d'Oran*, 31 octobre

[338] Les sites disponibles sont rarement mis à jour et peu dynamiques

[339]Sur 16 priorités pré définies par les Nations Unies

Ce sondage, fait ressortir la sensibilité des répondants aux questions de bonne gouvernance, de cohésion sociale et de consolidation de l'Etat de droit. L'amélioration de l'accès aux services publics et de la qualité de leurs prestations, en particulier pour les personnes les plus vulnérable, l'extension des capacités des services publics et des mécanismes de contrôle et de suivi / évaluation, à tous les niveaux, l'introduction de plus de transparence dans la gestion des affaires publiques, et la promotion citoyenne restent parmi les doléances des Algériens questionnées[340].

Mais malgré les efforts de l'Etat et quelques textes, beaucoup reste à faire afin de pouvoir gagner la confiance des citoyens et leur implication dans les affaires de leurs villes.

I.3 La participation citoyenne en Algérie

La nouvelle loi de 1996, propose de nouveaux principes relatifs à la concertation et à la décentralisation, au rôle des collectivités locales et à l'association des mouvements associatifs, au développement durable et à la gouvernance urbaine.

Selon Nadia DJELAL (2007), tout cela n'a pas suffi à atténuer la crise à laquelle font face les villes algériennes avec une anarchie dans la production du cadre bâti, la réduction des moyens financiers, les zones d'exclusion sociale, et les conditions de vie dans les quartiers marginalisés, le mauvais entretien des quartiers anciens, les spéculations sur les loyers et les terrains, en plus des problèmes liés à la gestion urbaine, la montée du chômage[341].

Plusieurs lois ont été promulguées pour assurer la participation citoyenne. L'article 11 stipule que la commune constitue le cadre institutionnel d'exercice de la démocratie au niveau local et de gestion de proximité. L'assemblée populaire communale prend toute mesure pour informer les citoyens des affaires les concernant et les consulter sur les choix des priorités d'aménagement et de développement économique, social et culturel en s'aidant des supports et des médias disponibles.

L'assemblée populaire communale peut également présenter un exposé sur ses activités annuelles devant les citoyens. Elle doit veiller à mettre en place un encadrement adéquat

---

[340]PNUD (2013), Rapport Consultation nationales post 2015. URL : http://www.dz.undp.org/content/algeria/fr/home/library/mdg/rapport-de-consultations-nationales-post-2015-/ (consulté le 12-12-2013)

[341]DJELAL N. (2007), op.cit.

des initiatives locales, visant à intéresser et à inciter les citoyens à participer au règlement de leurs problèmes et à l'amélioration de leurs conditions de vie (art. 12).

Le président de l'assemblée populaire communale peut, chaque fois que les affaires de la commune l'exigent, faire appel, à titre consultatif, à toute personnalité locale, à tout expert et/ou tout représentant d'association locale dûment agréée qui, en raison de ses compétences ou de la nature de ses activités, est susceptible d'apporter toutes contributions utiles aux travaux de l'assemblée ou de ses commissions (Art. 13).

Les extraits des délibérations de l'assemblée populaire communale ainsi que les arrêtés communaux peuvent être consultés par toute personne (Art. 14.)

Ces textes ont permis la création d'un certain nombre d'associations dont les missions ne sont pas toujours faciles. L'association, dans un cadre réglementaire « *constitue une convention régie par les lois en vigueur dans le cadre de laquelle des personnes physiques ou morales se regroupent sur une base contractuelle et dans un but non lucratif* » (art.2La loi 90-31 du 4 décembre 1990). En plus des associations, la société civile est constituée d'individus non organisés au sein de groupes (hommes de culture, intellectuels de tous bords, scientifiques et autres).Selon GRIM (2007), plus que la presse (aussi indépendante soit-elle), plus que les médias en général, c'est la société civile, qui, par son dynamisme, sa diversité, la prise en compte de tous les aspects d'un problème, constitue le véritable contre-pouvoir.

Malgré l'effort et les réalisations de certaines associations, qui font un travail important, au profit des causes qu'elles représentent : qu'elles soient les représentantes ou les relais d'ONG internationales (*Amnesty International*, *Transparency International*, Reporters sans Frontières, Forum Social Algérien, …) ou d'authentiques associations nationales (Forum des chefs d'entreprise, RAJA, Touiza, Ouled El Houma, et beaucoup d'autres moins médiatisées), d'autres restent absentes et ne donnent signe de vie qu'au moment de la distribution des subventions. Cette situation est accentuée par un système politique totalitaire, d'un mode de financement aliénant et d'ambitions personnelles débordantes[342].

Hecham ZEHIOUA (2011), considère que l'Algérie a besoin d'associations crédibles dont la vraie vocation reste de travailler avec les communes pour améliorer le cadre de vie des

[342] GRIM R. (2007), La société civile en Algérie, un mythe aujourd'hui, une réalité demain. URL : http://algerie.wordpress.com/2007/05/27/la-societe-civile-en-algerie-un-mythe-aujourd%E2%80%99hui-une-realite-demain/ (consulté le 06-02-2014)

citoyens. Il estime que sur les milliers d'associations agrées, très peu ont un rapport étroit avec les autorités et les citoyens[343]. Par exemple, le projet des comités de la ville, dénommé COVILLE dont la mission principale est l'assurance des conditions d'hygiène, de salubrité publique et de protection de l'environnement. Cette structure, censée être un espace de représentation de la société civile, des élus locaux et des services de l'Etat s'est avérée un échec et est dû à un flou du concept et un manque d'intérêt des parties concernées[344].

Seulement, toutes ces lois et ces efforts s'avèrent insuffisantes pour apaiser le malaise social et renforcer la relation entre le citoyen et les autorités. D'un côté, les autorités reprochent aux citoyens leur manque d'engagement et d'un autre les citoyens ne trouvent pas une meilleure manière pour se faire entendre que de protester ou d'utiliser de la violence.

I.4 Le cas de la ville de Tlemcen

La ville de Tlemcen dans la présente étude représente le Grand Tlemcen dans le vocabulaire administratif. Elle est constituée de la commune (Daïra) de Tlemcen, la commune de Chetouane et la commune de Mansourah. Une définition plutôt économique et administrative car les habitants de ces communes et leurs activités économiques sont en liaison étroite. Et c'est sur cette base que les informations qui suivent peuvent être énoncées. (Voir annexe 4 : Délimitation de la ville de Tlemcen)

Ainsi, la superficie et population de la ville peuvent être calculée et présentée dans le tableau suivant.

Superficie km²	112,11
Population*	260428
Densité (hab/km²)	2323

* Estimation de la population de la Wilaya de Tlemcen par commune au 31 /12/2013

---

343 ZEHIOUA H. (2011), Gouvernance locale : focalisation sur la participation citoyenne a la construction des projets locaux, Colloque International : Interventions sur les tissus existants pour une ville durable, du 30/4/au 4/5/2011.

344 ICHEBOUDENE L. (2009), Réflexion sur la gouvernance urbaine à Alger. Prérogatives institutionnelles et monopoles politiques, *Insaniyat*, 44-45, pp 97-113.

Cette délimitation pause une certaine confusion sur la gestion de la ville. En effet, la ville telle que présentée plus haut, n'a pas vraiment une existence officielle car sa gestion dépend des décisions du Wali dans la majorité des cas sinon de chaque commune à part quand il s'agit d'affaires moins importantes.

Dans cette perspective et avant de procéder à l'étude par questionnaire, nous avons voulu soulever quelques interrogations sur la participation citoyenne dans la ville de Tlemcen.

Pour ce faire, nous avons consulté plusieurs responsables de la ville (qu'ils soient au niveau de la Wilaya ou de l'une des communes) : le Chef du Cabinet du Wali, le Médiateur de la Wilaya de Tlemcen, un inspecteur au niveau de l'inspection générale de la Wilaya, le Chef de Daïra de Mansourah et plusieurs administrateurs au niveau des différents organismes de la ville. Ces rencontres ont fait ressortir les points suivants :

- Les essais de rencontres avec certains responsables se sont avérées assez difficiles. Sur place, nous remarquons aussi certaines carences en accueil et en orientation et peut être même une certaine réticence envers les chercheurs.
- La majorité des responsables considère qu'il y a une nette amélioration dans les services publics notamment en matière d'infrastructures d'accueil et d'allègement des procédures administratives mais qu'en contrepartie il existe un désintéressement et un manque de civisme de la part des citoyens
- Dans cette même perspective, les responsables considèrent que la majorité des citoyens ont peu d'intérêt pour le développement de leur ville et ne se mobilisent que pour des problèmes de logement ou d'emploi. Aussi, ils considèrent que les associations ne sont pas aussi actives et impliquées dans les affaires de la population comme elles devraient l'être.

D'un autre côté, nous relevons l'existence de certaines associations militant dans divers domaines, à leur tête l'ASPEWIT[345]. Toutes militent pour convaincre les habitants de la possibilité d'une vie meilleure en se basant sur les valeurs même qui faisait la fierté de la

[345]Association pour la sauvegarde et la protection de l'environnement

perle du Maghreb : Culture et civilisation et qui ont entre autre étaient pour beaucoup pour le choix de Tlemcen en tant que capitale de la culture.

II. L'étude par questionnaire auprès d'un échantillon des habitants de la ville de Tlemcen

Face au manque de données et de collaboration, nous avons choisi la technique du questionnaire auprès des citoyens de la ville de Tlemcen afin d'essayer de combler le manque d'informations sur leur participation dans les affaires de leur ville et leurs attentes envers une démarche marketing de la ville.

En effet, THIETART et COLL (2003) considèrent que le mode de collecte de données primaires le plus développé dans les recherches quantitatives reste le questionnaire. L'enquête par questionnaire est un outil d'observation qui permet de quantifier et comparer l'information qui est collectée auprès d'un échantillon sensé être le plus représentatif possible de la population visée par l'évaluation. En effet, le questionnaire a pour avantage de pouvoir faire face à un échantillon vaste pour en établir une relation statistique[346].

II.1 Constitution du questionnaire

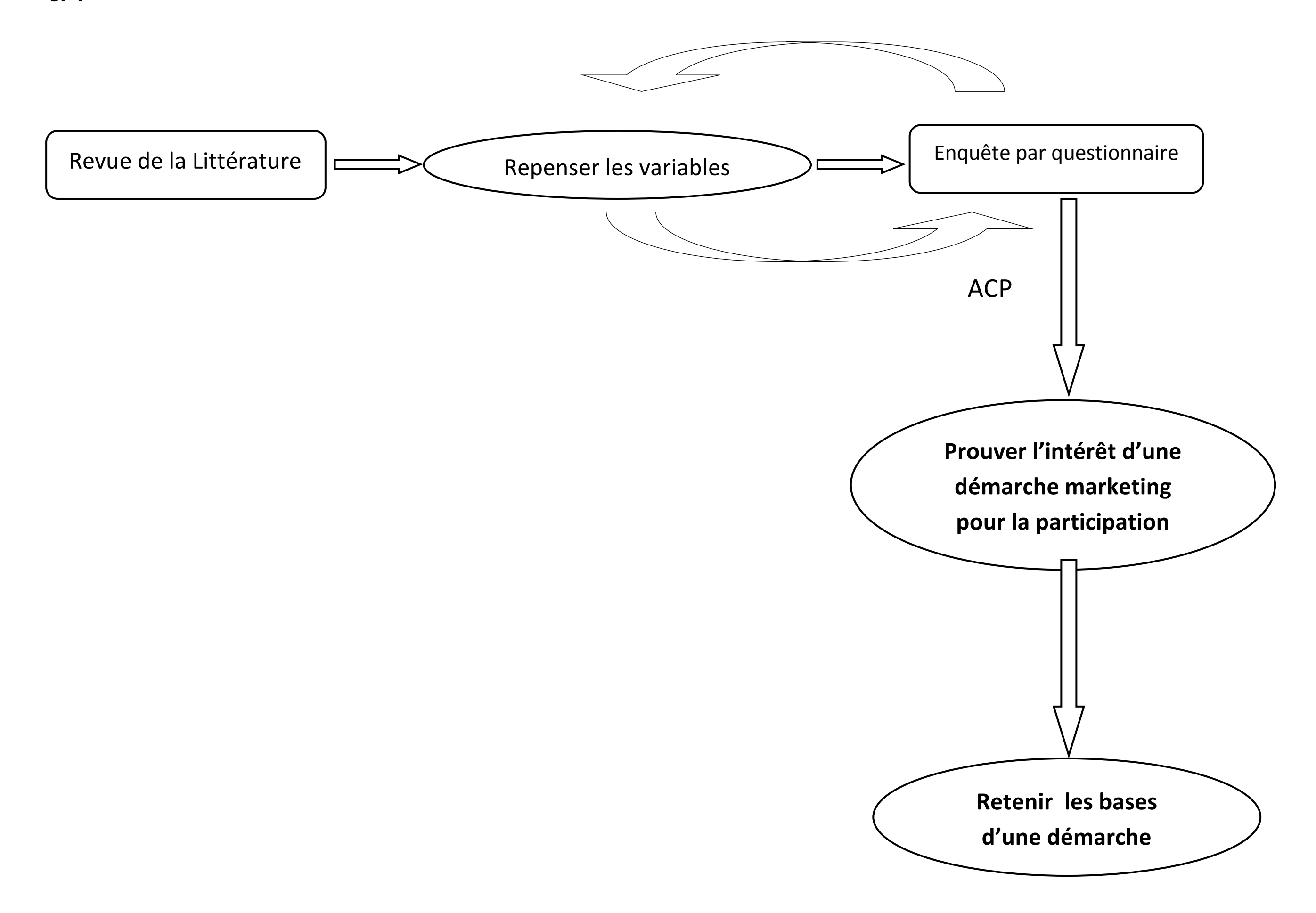
Pour parvenir à l'établissement de ce questionnaire, il fallait établir ses questions principales en comptant notamment sur un pré questionnaire auprès d'une cinquantaine de citoyens.

Ainsi, et en s'inspirant de notre partie théorique, plusieurs interrogations se posent. Le but premier étant de mesurer la perception qu'a le citoyen tlemcennien de la participation dans les affaires de sa ville et les facteurs qui conditionnent cette participation. L'analyse de ces facteurs devrait faire ressortir des variables susceptibles de fonder une démarche marketing.

La revue littéraire fait ressortir plusieurs variables influençant la participation des citoyens aux affaires de leur ville. A ces variables s'ajoutent d'autres jugées intéressantes pour l'analyse de la participation citoyenne et les pratiques marketing.

[346]THIETART R-A. et coll. (2003), Méthodes de recherche en management, 2ème édition, Dunod, Paris, p 226

Pour répondre à notre problématique du départ qui était : **quel rôle le marketing de la ville peut-il jouer dans l'implication du citoyen en tant que principale partie prenante de celle-ci ?**



Pour y répondre nous posons les hypothèses suivantes :

H1 : plusieurs notions contribuent à la définition de la participation telle que perçue par le citoyen tlemcenien

Pour y traiter de cette hypothèse nous posons différentes questions sur la signification de la participation, ses domaines, ses niveaux et ses buts en utilisant différents types de questions (voir détails des questions dans la partie traitement).

H2 : la participation est conditionnée par certains facteurs

La littérature est assez riche dans ce sens. Parmi les déterminants les plus évoqués nous retenons l'attachement à la ville, les efforts déployées par la ville, les facteurs personnels liés au citoyen,…

Évidemment, les facteurs individuels sont indispensables pour établir le profil.

H3 : les facteurs motivants d'une participation pourraient constituer la base d'une démarche marketing

Cette hypothèse est intiment liée à la précédente. En effet, nous supposons que la participation citoyenne repose essentiellement sur des variables marketing. Les questions seront détaillées plus loin.

Ce questionnaire est composé de questions ouvertes et d'autres fermées. Chaque type rempli une fonction et nous permet de tirer un certain type d'information. Alterner les protocoles de questionnement au sein d'un même questionnaire permet de valider les résultats, de varier le rythme de l'entretien et d'aller plus loin sur un sujet précis.

Les questions fermées sont prescrites pour les sujets que l'on maîtrise, dont on connaît déjà les différentes options. Par contre, une question ouverte permettra de « ratisser large », de ne pas trop influencer les opinions, de ne pas voir émerger des réponses convenues et de découvrir peut-être des thèmes que l'on n'avait pas encore imaginés.

Aussi, plusieurs questions sont présentées sous formes d'échelle de mesure. L'échelle de mesure étant un ensemble de gradations permettant d'attribuer une valeur attendue à une question. Son utilisation pour obtenir une réponse à une question oriente le répondant sur les nuances souhaitées à sa réponse et permet d'avoir une information facile à traiter.

Nous adoptons dans notre questionnaire l'échelle de LIKERT une échelle de type sémantique bidirectionnelle[347] avec un point de neutralité permettant au répondant de ne pas prendre position. Ce genre d'échelle offre comme intérêt le fait qu'elle est plus facile à comprendre pour le répondant[348].

II.2 Administration du questionnaire :

L'administration du questionnaire nécessitait forcément la délimitation de la taille de l'échantillon et du mode d'administration.

A cet effet, il est vrai que la représentativité d'un échantillon ne peut être envisagée qu'en termes de qualité d'un échantillon provenant d'une méthode d'échantillonnage donnée

---

[347] L'échelle progresse dans deux directions opposées
[348] CEGO, Les échelles de mesure. URL : http://grandsorganismes.gouv.qc.ca/?page=element&nIDElement=2155

mais selon SAUTORY (2010) « *Un échantillon n'est jamais représentatif "en soi", il est représentatif par rapport à certaines variables*».[349]

Notre échantillon est constitué de deux cent cinquante (250) personnes ayant plus de 18 ans et répartis sur les trois communes constituant la ville de Tlemcen. Le nombre de personnes questionnées, bien que n'étant pas très grand, nous parait suffisant pour une étude exploratoire d'autant plus que les chercheurs préconisent 10 répondants pour chaque item dans le cadre des analyses de composantes principales utilisée dans notre étude (HAIR et al., 1998)[350] et que le questionnaire était assez long et demandait du temps et de l'assistance pour le remplir et par la suite pour le traiter.

Il faut dire que devant le manque de données et notamment des classements par catégorie socioprofessionnelle et par tranche d'âge nous nous sommes résiliés à utiliser deux variables : le genre et la répartition de la population par commune afin d'utiliser la méthode des quotas grâce aux données recueillies auprès du DPAT de la Wilaya de Tlemcen (Voir annexe 5 pour les statistiques sur la population de la ville de Tlemcen).

Tableau 14 : Répartition de l'échantillon par genre et par commune

	FEMME		HOMME	
	%	**EFFECTIF RETENU**	**%**	**EFFECTIF RETENU**
TLEMCEN	27,53%	69	28,20%	70
CHETOUANE	10,63%	27	11,07%	28
MANSOURAH	11,08%	28	11,49%	29

Source : DPAT de la Wilaya de Tlemcen

Le questionnaire a été administré durant le mois de février 2014 auprès d'un échantillon le plus varié que possible (différents niveau d'instruction et différentes occupations). Il a été assisté dans la plupart du temps sauf pour les questionnaires remplis via Internet (environ

[349] GERVILLE-REACHE L. et al. (2011), Echantillon représentatif (d'une population finie) : Définition statistique et propriétés. URL : http://hal.archives-ouvertes.fr/docs/00/65/55/66/PDF/Representativite_LGR_VC_NP.pdf (consulté le 12-06-2013)

[350] WHITE L., YANAMANDRAM Venkata K. (2006), Exploratory and confirmatory factor analysis of the perceived switching costs model in the business services sector, Faculty of Commerce - Papers (Archive). URL: http://ro.uow.edu.au/cgi/viewcontent.cgi?article=1240&context=commpapers (consulté le 20-03-2014)

20% du total des questionnaires remplis). Et une version en langue arabe a été prévue afin de permettre à différentes catégories de la population de s'exprimer.

Cependant, plusieurs difficultés ont été rencontrées lors de l'administration du questionnaire. En plus du fait que les Algériens ne sont pas très habitués aux études par questionnaires, les personnes sollicitées été encore plus réticentes envers le thème du questionnaire qu'ils estimaient être à vocation politique.

Après dépouillement nous n'avons retenus que 230 questionnaires jugés remplis correctement.

II.3 Résultats du questionnaire

L'analyse et l'interprétation des données issues des questionnaires sont rendues possibles par le logiciel SPSS qui offre nombre de tabulations dont le traitement permet de mieux comprendre la signification des différentes perceptions des interviewés.

Afin de rendre la lecture des résultats plus facile, nous essayerons de traiter les variables de chaque hypothèse à part. Mais de manière générale nous procéderons de la même façon en utilisant la technique de l'analyse de composantes principales ACP qui vise à structurer les variables de départ en les regroupant en un plus petit nombre de facteurs et puis la cohérence interne de chaque dimensions en utilisant l'α de CRONBACH (1951) qui est utilisé habituellement comme une mesure de la cohérence interne d'une échelle à plusieurs items. Elle est fondée sur la corrélation entre ces items. Le coefficient est compris entre 0 et 1 et est proportionnel à la cohérence interne de l'échelle. On considère que pour une étude exploratoire l'α est acceptable s'il est compris entre 0,6 et 0,8, alors que pour une étude confirmatoire, une valeur supérieure à 0,8 est recommandée (Evrard et al, 2000) [351].
Aussi, le KMO et le test de sphéricité de Bartlett permettent de donner plus de crédibilité aux résultats de l'étude.

- **Le coefficient de KAISER-MEYER-OLKIN (KMO) :** mesure l'importance des coefficients de corrélation observés par rapport à l'importance des coefficients de corrélations partiels. Il peut signaler à l'avance si la taille de l'échantillon est suffisamment grande

[351] GOUDARZI K., GUENOUN M. (2010), Conceptualisation et mesure de la qualité des services publics (QSP) dans une collectivité territoriale, *Politiques et management public* [En ligne], Vol 27/3. URL : http://pmp.revues.org/2986 (consulté le 24 mars 2014)

pour extraire de manière fiable les facteurs (FIELD, 2009). Un KMO élevé (proche de 1) indique que l'analyse factorielle est une méthode appropriée et pertinente pour l'analyse des données. Ainsi, un KMO inférieur à 0.5, signifie que les items ne partagent pas assez de variance pour que l'analyse factorielle soit adéquate[352].

- **Le test de sphéricité de BARTLETT :** permet de confirmer l'existence de relations entre les variables et la pertinence de l'analyse factorielle (Evrard et al., 1993). Si la signification (Sig.) tend vers 0.000, c'est très significatif ; inférieur à 0.05, significatif ; entre 0.05 et 0.10, acceptable et au-dessus de 0.10, on rejette[353].

Nous faisons aussi recours au calcul des communalités (part des variances des composantes expliquée par l'item) qui doivent dépasser 0.5 et si possible 0.7. Une communalité de 0.5 signifie que 50% de la variance de l'item est prise en compte ou expliquée par les facteurs. Le niveau de communalité est considéré comme moyen s'il est compris entre 0.40 et 0.65, bon s'il est compris entre 0.65 et 0.80 et excellent au-delà (Evrard et al., 2009). Les items de communalités inférieur à 0.5 sont généralement éliminés. Pour une bonne interprétation de ces facteurs il est recommandé de faire une rotation. Même si elle n'est pas toujours nécessaire, elle permet d'améliorer et de simplifier dans la majorité des cas la solution obtenue[354].

L'objectif de notre analyse est de résumer l'information en quelques dimensions pertinentes qui forment des combinaisons d'items. Pour choisir les axes à retenir nous utilisons la « règle de KAISER » où les facteurs retenus sont ceux dont les valeurs propres sont supérieures à 1.

Le principe d'une ACP est de faire un tri dans les variables, on élimine celles qui ne répondent pas aux critères de corrélation et de qualité de représentation. On les supprime dans ce cas 1 par 1, en « re-faisant tourner » l'analyse à chaque fois, jusqu'à obtention d'une solution satisfaisante.

A. La perception de la participation

Pour délimiter la notion de participation telle que perçue par le citoyen tlemcenien nous avons retenu les questions suivantes :

---

[352] HOF M. (2012), Questionnaire Evaluation with Factor Analysis and Cronbach's Alpha- An Example. URL: http://www.let.rug.nl/nerbonne/teach/rema-stats-meth-seminar/student-papers/MHof-QuestionnaireEvaluation-2012-Cronbach-FactAnalysis.pdf (consulté le 24 mars 2014)

[353] L'ACP sous SPSS. URL: http://www.lemoal.org/download/spss/ACP.pdf (consulté le 24 mars 2014)

[354] CARRICANO M. et al. (2010), Analyse de données avec SPSS®, Pearson Education, France, p 69

Avec (TAFD : Tout à fait d'accord, PD : plutôt d'accord, SA : sans avis, PPD : plutôt pad d'accord, PDTD : pas du tout d'accord) et (TI : très important, Plut.I : plutôt important, SA : sans avis, Peu I : peu important, PDTI : pas du tout important)

Veuillez indiquer votre appréciation sur les affirmations suivantes :	TAFD	PD	SA	PPD	PDTD
La participation du citoyen aux questions relatives à leur ville est indispensable					
La majorité des Algériens sont intéressés par la participation aux affaires de leur ville					
Les citoyens doivent s'organiser sous forme de comités de quartiers ou d'associations pour défendre leurs intérêts et se faire entendre					
Les citoyens doivent intégrer un parti politique pour défendre leurs intérêts et de se faire entendre					
Le rôle des partis politiques est de défendre les intérêts des citoyens					

D'après vous, le rôle du citoyens consiste à	TAFD	PD	SA	PPD	PDTD
Voter aux élections					
Payer ses impôts et respecter les lois					
S'exprimer ou exprimer son opinion, par des manifestations ou dans les lieux d'expression comme les médias					
S'impliquer par le militantisme (associations/ PARTIS)					

Croyez-vous qu'il est important de solliciter l'opinion des citoyens pour	TAFD	PD	SA	PPD	PDTD
Débattre des questions sociales					
Améliorer la prestation de services aux citoyens					
Débattre des projets prévus au niveau de la ville					

Selon vous, est-ce que votre participation comme citoyen devrait avoir un impact sur les décisions prises par :	T. I	Plu t.I	SA	Peu I	PDT I
Le gouvernement					
La wilaya					
La mairie					

A ces questions, s'ajoutent les questions directes suivantes :

- Êtes-vous habitué à critiquer les décisions des responsables de votre ville ?
- Êtes-vous affilié à un parti politique ?
- Êtes-vous affilié à une association ?

Après plusieurs essais nous retenons les facteurs suivants que l'analyse a fait ressortir :

Items	Facteurs	Poids factoriel (%)
La wilaya	**Niveau d'influence**	15.96
Le gouvernement		
La mairie		
Améliorer la prestation de services aux citoyens	**Buts de la participation**	14.84
Débattre des questions sociales		
Débattre des projets prévus au niveau de la ville		
S'impliquer par le militantisme (associations/ partis)	**Organisation**	13.59
Le rôle des partis politiques est de défendre les intérêts des citoyens		
S'exprimer ou exprimer son opinion, par des manifestations ou dans les lieux d'expression comme les médias		
Les citoyens doivent intégrer un parti politique pour défendre leurs intérêts et de se faire entendre		
Payer ses impôts et respecter les lois	**Devoir**	9.75
Voter aux élections		
Êtes-vous affilié à un parti politique ?	**Engagement**	8.96
Êtes-vous affilié à une association ?		
Êtes-vous habitué à critiquer les décisions des responsables de votre ville	**Intérêt pour la participation**	7.45
La majorité des Algériens sont intéressés par la participation aux affaires de leur ville		

Donc les facteurs retenus et renommés selon les items qui les composent (avec un **KMO = 0,709 et un alpha = 0,742**) représentent alors les variables qui pourraient éclairer la vision de la participation par le citoyen tlemcenien.

On voit alors la participation comme un devoir, un engagement, une forme d'organisation caractérisée par son but et l'intérêt qu'on y porte mais aussi du degré d'influence des décisions prises lors d'un processus de participation.

Ces variables ainsi retenues, nous permettent de croiser la perception avec les facteurs individuels (âge, genre et niveau d'instruction). Les analyses sur l'échantillon étudié, grâce à la technique ANOVA[355], nous révèlent les résultats suivants :

[355] Une technique utilisée pour comparer les moyennes de deux échantillons ou plus. Cette technique peut être utilisée que pour des données numériques

	Sig .		
	Genre	**Age**	**Niveau d'instruction**
Niveau d'influence	,316	,019	,000
Buts de la participation	,032	,000	,633
Organisation	,002	,060	,711
Devoir	,756	,424	,844
Engagement	,016	,000	,080
Intérêt pour la participation	,523	,720	,000

En considérant qu'il existe une relation entre deux variables quand le sig. est inférieur à 0,05 nous pouvons remarquer ce qui suit :

- Le niveau d'instruction semble avoir un impact sur le niveau désiré pour l'influence de la participation et l'intérêt pour la participation.
- L'âge influence les buts visés par la participation et l'engagement exprimé.
- Le genre influence la perception du côté organisé de la participation

Aussi, et concernant les domaines où le citoyen tlemcenien aimerait être sollicité sur les thèmes suivants :

- L'éducation dont 80,3 % des répondants estiment très important
- La santé et les services sociaux dont 80,4 % des répondants estiment très important
- L'environnement dont 68,7 % des répondants estiment très important
- L'emploi dont 70,9 % des répondants estiment très important
- La sécurité dont 77,4 % des répondants estiment très important
- L'habitat dont 73,0 % des répondants estiment très important
- La culture dont 48,9 % des répondants estiment très important

66,7 % des répondants disent ne pas être habitués à critiquer les décisions des responsables de leur ville essentiellement car ça ne sert à rien pour 89,6 % d'entre eux mais aussi à cause peut être des réponses négatives ou inexistantes à l'issue d'expériences passées ou des délais de réponses trop longs. Par contre, pratiquement 84% des gens affirmant être habitués à critiquer les décisions des responsables de leur ville ont au moins un bac + 3. Plus de 66 % des bac +3 et plus estiment que leurs avis doivent influencer les

décisions gouvernementales, 72% des bac +2 et plus estiment que leurs avis doivent influencer les décisions de leur wilaya, 74% des +2 et plus estiment que leurs avis doivent influencer les décisions de leur mairie. Cela pousse à considérer que plus on est instruit plus on devient exigent envers les autorités locales mais aussi nationales (ce qui rejoint la relation entre le niveau d'instruction et l'intérêt pour la participation présentée plus haut).

11,7 % de ceux habitués à critiquer le font par écrits et 11,7 % le font verbalement (en discutant avec des proches ou des amis) et 9,1 % le font par protestations. Sur les 22 % qui ont précisé les organismes consultés, 13 % disent consulter l'APC contre 2,5 % qui consultent plusieurs organismes selon le besoin et 2,2 % consultent la Wilaya. 19,1 % estiment que les réponses étaient parfois satisfaisantes contre 11,3 % qui n'étaient jamais satisfaits des réponses à leurs requêtes.

En outre, et sur les 98 % n'adhérant pas à un parti politique, 22 % expliquent cela par le fait qu'ils ne sont pas intéressés, 10 % parce qu'ils n'aiment pas la politique, 9,6 % jugent que ça ne sert à rien, 7 % par manque de confiance en les partis politiques, 5,7 % par manque de temps, et 3 % parce qu'ils considèrent que les partis politiques manque de crédibilité.

Concernant les associations, 87 % ne sont pas affiliés. A cause notamment, du manque de temps (23 %), du fait que ça ne sert à rien (7,8 %), du manque d'intérêt (5,2 %), du manque de confiance envers les associations (3,9 %) et d'envie (3,9 %) et du manque d'informations sur ces associations (2,6 %). Pour ceux affiliés à des associations, les domaines préférés restent : la culture (3%), le sport (2,6%), l'environnement (2,2%), la santé (2,2%), le culte (1,3%).

Ainsi, une étude réalisée par l'association RAJ[356], montre que seulement 16,1 % des jeunes interrogés ont déclaré avoir participé à une activité politique ou associative en 2010, 4,7% uniquement ont adhéré à une association, 1,7 % à un parti politique et à peine 1,5 % ont milité dans un syndicat. Ce qui a permis au RAJ d'en déduire : "*50 ans après l'indépendance,*

[356] Rassemblement Actions Jeunesse (RAJ), est une association algérienne de jeunes dont le but est la sensibilisation et la mobilisation des jeunes (garçons et filles), et le travail à la promotion de toutes activités, sociales, culturelles, citoyennes et le respect des droits de la personne humaine.

la jeunesse algérienne croit peu à la politique et aux institutions de l'Etat. Un climat de non-confiance s'est installé entre le gouverné et le gouvernant." [357]

A partir des résultats précédents montrant que l'âge influence les buts visés par la participation et l'engagement exprimé, nous faisons ressortir les analyses croisées suivantes:

	Améliorer la prestation de services aux citoyens * Age Crosstabulation					
	entre 18 et 25 ans	entre 26 et 30 ans	entre 31 et 40 ans	entre 41 et 50 ans	entre 51 et 60 ans	plus de 61 ans
TAFD	32,3%	16,8%	20,4%	20,4%	5,4%	4,8%
PD	34,1%	41,5%	12,2%	9,8%	2,4%	,0%
SA	29,4%	47,1%	11,8%	5,9%	5,9%	,0%
PPD	,0%	,0%	,0%	25,0%	75,0%	,0%
PDTD	,0%	100,0%	,0%	,0%	,0%	,0%

On relève le grand intérêt des 18-25 ans pour leur contribution à l'amélioration de la prestation de services aux citoyens mais aussi celui des 26-30 ans.

	Débattre des questions sociales * Age Crosstabulation					
	entre 18 et 25 ans	entre 26 et 30 ans	entre 31 et 40 ans	entre 41 et 50 ans	entre 51 et 60 ans	plus de 61 ans
TAFD	31,0%	17,3%	20,8%	20,2%	6,0%	4,8%
PD	44,7%	31,6%	13,2%	10,5%	,0%	,0%
SA	21,1%	57,9%	5,3%	10,5%	5,3%	,0%
PPD	,0%	25,0%	,0%	,0%	75,0%	,0%
PDTD	,0%	100,0%	,0%	,0%	,0%	,0%

L'intérêt pour les questions sociales semble aussi être plus important chez les jeunes répondants (18-25 ans et 26-30 ans).

	Débattre des projets prévus au niveau de la ville * Age Crosstabulation					
	entre 18 et 25 ans	entre 26 et 30 ans	entre 31 et 40 ans	entre 41 et 50 ans	entre 51 et 60 ans	plus de 61 ans
TAFD	29,3%	14,3%	22,1%	23,6%	5,0%	5,7%
PD	40,0%	40,0%	9,1%	5,5%	5,5%	0%
SA	25,0%	50 ,0%	15,0%	5,0%	5,0%	0%
PPD	22,2%	0%	22,2%	22,2%	33,3%	0%
PDTD	50,0%	33,3%	0%	16,7%	0%	0%

Par contre, les plus jeunes questionnés ne semblent pas très intéressés par le débat sur les projets prévus au niveau de leur ville.

---

[357] BENFODIL M. (2014), Algérie : Les jeunes, grands absentéistes ?, *El Watan*, 8 février

B. Les facteurs déterminants de la participation

Après avoir délimité la notion de participation, nous nous proposons de cerner les déterminants de cette participation pour le citoyen tlemcenien. Pour ce faire nous posons les questions suivantes :

	TAFD	PD	SA	PPD	PDTD
Tlemcen est une ville où il fait « bon vivre »					
Les gens sont fiers d'habiter à Tlemcen					
Je suis très attaché à la ville de Tlemcen					
Je me sens bien dans la ville de Tlemcen					
La ville de Tlemcen satisfait tous mes besoins de la vie quotidienne					
En Algérie, il y a suffisamment de textes réglementaires qui protègent le citoyen et qui lui garantissent ses droits					
Les partis politiques cherchent plus l'intérêt de leurs adhérents que celui de la société en général					
Les associations cherchent plus l'intérêt de leurs adhérents que celui de la société en général					
Le rôle des partis politiques est de défendre les intérêts des citoyens					
Les élus municipaux ne sont pas toujours qualifiés pour gérer les préoccupations des citoyens					
Les élus municipaux n'ont pas toujours la liberté de prendre des décisions ou des initiatives concernant leur commune					
La majorité des citoyens ont confiance en leurs élus					

Qu'est-ce qui vous motiverait à participer aux questions relatives à votre ville	Oui	Non	Sans Avis
Le sentiment que ma participation aura un impact			
Le sujet m'interpelle particulièrement			
La disponibilité des informations nécessaires sur le sujet à débattre			
Il est possible d'y participer via internet			
Le bon accueil et les orientations de la part des organismes publics			
Ma participation favorise la formulation de recommandations			
Plus ma ville est développée plus je suis motivé de participer à ce développement			

Qu'est-ce qui vous empêcherait de participer aux questions relatives à votre ville	Oui	Non	Sans Avis
Le sentiment d'impuissance, que ma participation ne changera rien			
Le sentiment que je n'en connais pas assez sur le sujet			
Le manque d'intérêt pour le sujet			
Le manque de temps			
Le manque de confiance pour l'organisateur de la consultation			
c'est un leurre, les décisions sont déjà prises			

Quelle importance accordez- vous aux facteurs suivants pour que la participation des citoyens s'améliore	T. I	Plut.I	SA	Peu I	PDTI
Avoir un meilleur accès à l'information					
Obliger les organismes qui consultent à rendre des comptes aux participants sur le résultat de la consultation et sur l'impact réel de la consultation sur la décision qui est prise					
Mieux utiliser les technologies de l'information et de la communication (Internet, téléphonie mobile,…) pour garder le contact avec les citoyens : les informer et recueillir leurs avis					

En plus de questions directes :

- Avez-vous ressenti une amélioration dans les services publics durant l'an dernier ?
- Estimez-vous apte à participer aux questions relatives à votre ville ?
- Avez-vous suffisamment d'informations sur le développement de votre ville ?

Après plusieurs essais nous retenons les facteurs suivants résumant les informations contenues dans les items retenus.

Items	Facteurs	Poids factoriel (%)
Je me sens bien dans la ville de Tlemcen	**Attachement à la ville**	**13.73**
Je suis très attaché à la ville de Tlemcen		
Les gens sont fiers d'habiter à Tlemcen		
Tlemcen est une ville où il fait « bon vivre »		
La ville de Tlemcen satisfait tous mes besoins de la vie quotidienne		
Avoir un meilleur accès à l'information	**Développement et amélioration de l'accès à l'information**	**11.22**
Mieux utiliser les technologies de l'information et de la communication (Internet, téléphonie mobile,…) pour garder le contact avec les citoyens : les informer et recueillir leurs avis		
Plus ma ville est développée plus je suis motivé de participer à ce développement		
Obliger les organismes qui consultent à rendre des comptes aux participants sur le résultat de la consultation et sur l'impact réel de la consultation sur la décision qui est prise		
Le sentiment que ma participation aura un impact	**Aptitude, disponibilité et impact de la participation**	**7.84**
Ma participation favorise la formulation de recommandations		
aptes à prendre part aux décisions de votre ville		
Le manque de temps		
La disponibilité des informations nécessaires sur le sujet à débattre	**Accueil et information**	**6.36**
Le sentiment que je n'en connais pas assez sur le sujet		
Le bon accueil et les orientations de la part des organismes publics		
Le sujet m'interpelle particulièrement		
Les associations cherchent plus l'intérêt de leurs adhérents que celui de la société en général	**Vocation des partis et des associations**	**5.25**
Les partis politiques cherchent plus l'intérêt de leurs adhérents que celui de la société en général		
Les élus municipaux n'ont pas toujours la liberté de prendre des décisions ou des initiatives concernant leur commune	**Qualification et prérogatives des élus**	**4.64**
Les élus municipaux ne sont pas toujours qualifiés pour gérer les préoccupations des citoyens		
Le manque de confiance pour l'organisateur de la consultation	**Manque de confiance et de transparence de la part des autorités locales**	**4.11**
c'est un leurre, les décisions sont déjà prises		
Avez-vous suffisamment d'informations sur le développement de votre ville ?		
La majorité des citoyens ont confiance en leurs élus	**Confiance dans les élus et dans la réglementation**	**3.82**
En Algérie, il y a suffisamment de textes réglementaires qui protègent le citoyen et qui lui garantissent ses droits		
Il est possible d'y participer via internet	**Intérêt pour le sujet et possibilité de participer via internet**	**3.64**
Le manque d'intérêt pour le sujet		
Avez-vous ressenti une amélioration dans les services publics durant l'an dernier ?	**Amélioration des services de la ville**	**3.59**

Nous remarquons alors que les facteurs conditionnant la participation des citoyens tlemceniens dans les affaires de leur ville (avec un **KMO = 0,631** et un **alpha = 0,649**) tournent autour de :

- **Facteurs liés au citoyen :** l'attachement à la ville, le sentiment d'aptitude et la disponibilité du citoyen et l'impact de ses décisions
- **Facteurs liés à la ville :** le développement et l'amélioration de l'accès à l'information, l'accueil et l'information garantis par la ville, le manque de confiance et de transparence de la part des autorités locales, l'amélioration des services de la ville.
- Facteurs liés aux représentants de la société civile : la vocation des partis et des associations
- **Facteurs liés aux élus :** la qualification et les prérogatives des élus, la confiance dans les élus et dans la réglementation

Nous relèverons l'importance des notions de l'attachement à la ville, de l'amélioration de l'accès à l'information et de l'accueil expliquent plus de 30 % des facteurs déterminant la participation. Aussi, les notions de manque de confiance et de transparence de la part des autorités locales et l'amélioration des services de la ville peuvent être influencés par une démarche marketing.

C. Les bases d'une démarche marketing

A partir des résultats précédents nous pouvons supposer qu'une démarche marketing basée sur une bonne communication et une image de marque de la ville construite sur un attachement à la ville favoriserait la participation des citoyens tlemceniens.

Puisque la ville de Tlemcen n'entreprend pas une démarche marketing, nous nous proposons de poser les bases d'une démarche marketing pour elle.

Il faut dire que les cibles d'une démarche marketing d'une ville sont diverses mais nous nous intéressons spécialement dans cette thèse aux citoyens. A partir de là, la démarche marketing devrait se focaliser sur certains principes du marketing tels qu'une meilleure connaissance de la cible (le citoyen) et de ses attentes, de faire en sorte de satisfaire ses attentes en collaboration avec les organismes concernés le tout en se basant sur une communication adaptée. A ceux-là, s'ajoute un concept évoqué dans la partie théorique et

qui s'avère très intéressant dans le contexte de la participation citoyenne et qui est le *city branding* ou l'image de marque de la ville.

Ainsi, sur les attentes des citoyens nous relevons une grande importance du développement dans tous les domaines (emploi, logement, projets économiques,…), de l'amélioration du cadre de vie, de plus d'implication, d'estime et d'écoute pour le citoyen, de plus d'honnêteté et de justice et de moins de bureaucratie, de plus d'ordre et de sécurité.
Et d'après les répondants la priorité des autorités locales reste leurs propres intérêts alors qu'elles devraient se focaliser sur le citoyen (l'écouter, l'impliquer et le servir) et le développement de la ville et son attractivité.

Aussi, 80.2 % des questionnés disent ne pas être au courant que les délibérations sont ouvertes au public, et 70.9 % ne pas savoir qu'un médiateur était désigné au niveau de la Wilaya pour recueillir les doléances des citoyens et de faire de son mieux pour les régler.

Nous remarquons alors que plusieurs attentes des citoyens peuvent être satisfaites grâce à l'adoption d'une vision marketing de la ville même si elle ne doit pas toujours être centrée sur le citoyen. Le développement de la ville, par exemple, peut être assuré sur différents axes marketing en attirant des investissements étrangers, des touristes et éventuellement de nouveaux résidents telle que la classe créative préconisée par Richard FLORIDA mais aussi favoriser les exportations de la ville grâce à un effet *made in*[358] soutenu par une forte image de marque de la ville.

Afin de suggérer des mesures, nous désirons nous concentrer sur les deux notions jugées essentielles dans les démarches marketing des villes au cours de la partie théorique et relativement mesurables auprès des citoyens : L'image de marque de la ville et la communication.

Pour proposer les bases d'une image de marque pour Tlemcen il faut d'abord mesurer l'image de la ville telle que perçue par le citoyen tlemcenien. Une nouvelle analyse ACP est donc effectuée sur des items pouvant exprimés les déterminants de l'image de Tlemcen.

Nous retenons les items suivants :

---

[358] L'idée qu'on se fait d'un produit à partir du lieu où il a été fabriqué

	TAFD	PD	SA	PPD	PDTD
Tlemcen est une ville où il fait « bon vivre »					
Tlemcen est une ville ou règne la sécurité					
Tlemcen est une ville conviviale, chaleureuse					
Tlemcen est une ville dynamique économiquement					
Il y a beaucoup de commerces (diversifies) a Tlemcen					
Tlemcen est une destination touristique attractive					
Tlemcen est une ville calme					
Tlemcen est une ville propre					
Tlemcen est une ville ou le niveau de pollution est bas					
Tlemcen est une ville dynamique culturellement					
Les gens sont fiers d'habiter à Tlemcen					
Tlemcen est riche historiquement					
Le climat de Tlemcen est bon					
On trouve facilement des logements a prix abordables a Tlemcen					
Les moyens de transport sont disponibles au niveau de la ville de Tlemcen					
La ville de Tlemcen recèle pas mal de lieux de loisirs					
La ville de Tlemcen est connue à l'échelle nationale					
La ville de Tlemcen est connue à l'échelle internationale					

En plus d'une question directe : Veuillez indiquer tous les termes (mots, verbes, adjectifs, expressions, etc.) qui vous viennent à l'esprit lorsque vous pensez à la ville de Tlemcen.

Après plusieurs essais, les facteurs suivants sont retenus avec un **KMO = 0,740** et indice **alpha = 0,774**

Items	Facteurs	Poids factoriel (%)
Il y a beaucoup de commerces (diversifies) à Tlemcen	**Aspect économique**	**14.98**
Tlemcen est une ville dynamique économiquement		
La ville de Tlemcen recèle pas mal de lieux de loisirs		
Tlemcen est une destination touristique attractive		
Tlemcen est une ville propre	**Propreté et sécurité**	**14.44**
Tlemcen est une ville ou le niveau de pollution est bas		
Tlemcen est une ville ou règne la sécurité		
Les gens sont fiers d'habiter à Tlemcen	**Aspect affectif**	**12.79**
Tlemcen est une ville où il fait « bon vivre »		
Tlemcen est une ville conviviale, chaleureuse		
Le climat de Tlemcen est bon	**Confort et aspect historique**	**10.45**
Tlemcen est une ville calme		
Tlemcen est riche historiquement		
La ville de Tlemcen est connue à l'échelle nationale	**Rayonnement national et dynamisme culturel**	**10.29**
Tlemcen est une ville dynamique culturellement		

Les facteurs représentant l'image de la ville sont : l'aspect économique, la propreté et la sécurité, l'aspect affectif envers la ville, le confort et l'aspect historique, le rayonnement à l'échelle national et le dynamisme culturel. Donc une image de marque de la ville de Tlemcen devrait se baser son un potentiel économique de la ville, sur un potentiel de cadre de vie (sécurité, propreté, calme, …), sur le potentiel affectif des citoyens, sur le potentiel historique et culturel de la ville.

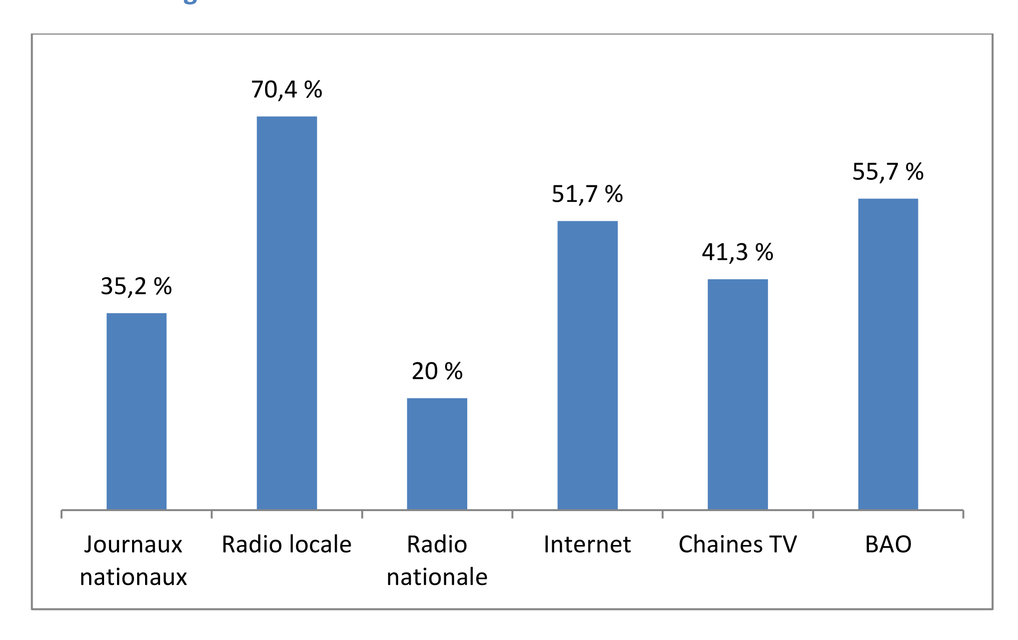
Aussi, les associations spontanées à la ville de Tlemcen demandées aux interviewés font ressortir les notions habituellement liées à la ville de Tlemcen (beauté, calme, civilisation, histoire, traditions et coutumes, éducation, propreté, …) qui restent assez positives contre d'autres relativement négativement comme la taille petite de la ville, un certain manque de dynamisme surtout pour certains jeunes et l'attitude de certains de ses citoyens conservateurs et un peu trop renfermés par rapport à d'autres cultures.

Ces associations positives peuvent motiver les citoyens à s'impliquer plus dans leur ville et même la promouvoir auprès d'autres cibles. Nous vient à l'esprit, la chanson de Pharrell WILLIAMS qui a été reprises par de nombreux citoyens à travers le monde pour exhiber leur bonheur de vivre dans telle ou telle ville.

L'image de marque étant essentiellement soutenue par une bonne communication, nous recherchons dans ce qui suit les attentes des répondants en matière de communication de la ville.

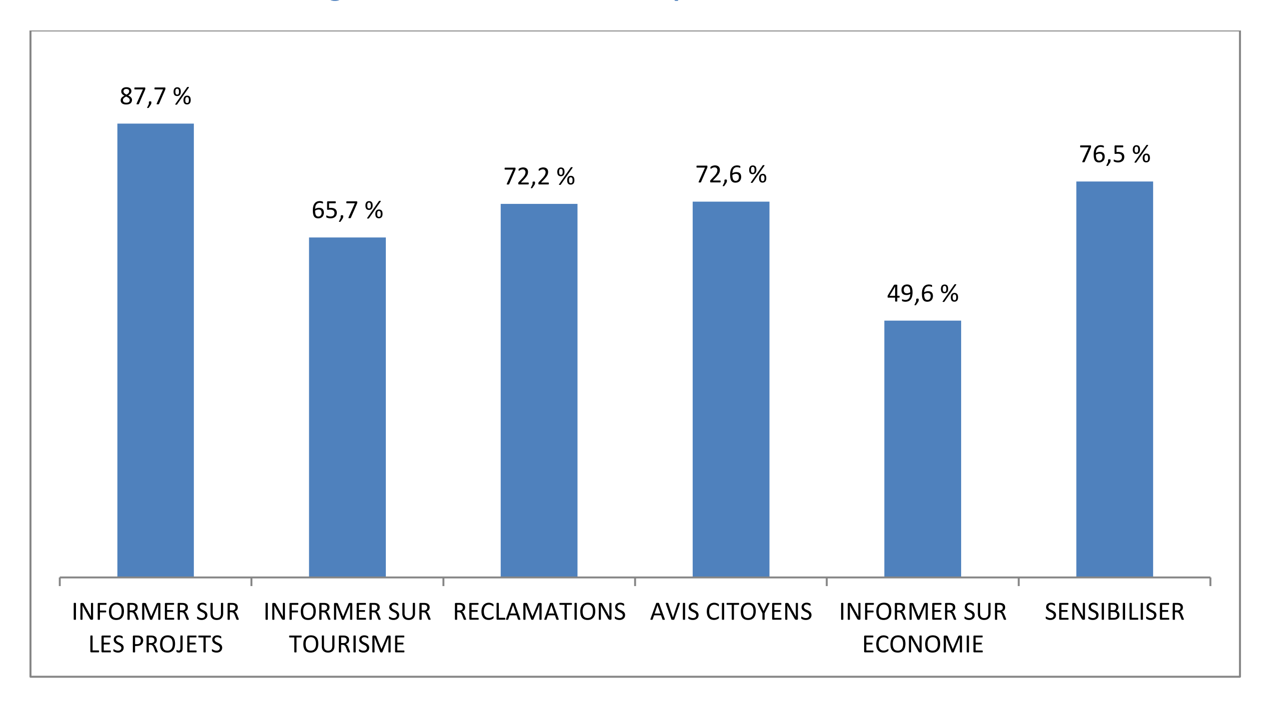
Les répondants estiment à 77,8 % qu'ils ne sont pas suffisamment informés sur le développement de leur ville. Ils préfèrent que cette communication se fasse en Arabe à 62,2%, en Français pour 55,5% et 39,6% en dialecte. Ils déclarent aussi avoir recours aux moyens de communication suivants afin de s'informer sur leur ville :

Figure 25 : Les sources d'informations sur la ville Tlemcen



A partir du constat que la majorité des répondants utilisent Internet (90 %), nous avons alors posé la question de la nécessité pour la ville de Tlemcen d'avoir un site web propre à elle et 97,8 % estimaient que c'était important afin de remplir les missions suivantes :

Figure 26 : Rôle d'un site web pour la ville de Tlemcen



Donc un site web de la ville serait le bienvenu pour tout type d'information ce qui dit bien la soif du citoyen tlemcenien en matière d'informations concernant sa ville.

Le problème de communication n'est pas vraiment spécifique à la ville de Tlemcen car il représente le handicap majeur de toutes les villes algériennes. GUERBOUB (2013), fait ressortir d'une étude sur la contribution du marketing territorial au développement local en Algérie, qu'il existe un manque de communication publique qui affecte l'image de marque des deux communes étudiées (Bejaia et El Kseur). Pour elle, le manque de communication constaté sur le terrain explique le manque d'implication des acteurs dans les projets de développement local et dans la promotion du territoire ce qui contribue à asseoir un climat défavorable pour l'émergence des projets de développement[359].

Pour proposer la démarche marketing pour la ville de Tlemcen nous reprenons certaines de nos recommandations émises dans le cadre de notre thèse de magistère qui était entièrement dédiée au marketing et à l'image de marque de la ville.

---

[359] GUERBOUB D. (2013), Contribution du marketing territorial au développement local : Quel rôle pour la communication territoriale ? Une application aux communes de Bejaia et d'El Kseur (Algérie), Dialogue Euro-Méditerranéen de management public- MED 6, « Culture pour le changement, changement par la culture », Marseille, 7-8-9 octobre

Concernant la communication de la ville :

Etat des lieux	Recommandations (la liste reste ouverte)
Manque de stratégie de communication	- Etablir une vraie stratégie adaptée aux publics ciblés ; - Veiller à entretenir les associations positives à la ville; - Renforcer l'image de la ville pour qu'elle soit indépendante de celle de l'Algérie ; - Etablir une base de données pour la gestion des requêtes et doléances pour pouvoir adapter les offres et les modes de communication; - Réaliser des sondages d'opinions périodiques pour relever les attentes et les domaines d'intérêts des différentes cibles et leurs évolutions.
Manque de support de communication (à part la radio locale, qui reste le seul porte-parole de la ville et à une échelle régionale)	- Créer un site web officiel de la ville offrant toutes les informations nécessaires la concernant; - Renforcer la communication interne et mobiliser les habitants de la ville pour devenir ses propres ambassadeurs ; - Améliorer l'affichage dans la rue ; - Créer un journal de la ville révélant les dernières news et les projets à venir, essentiellement en direction des habitant de la ville[360]; - Multiplier les portes ouvertes sur les différents organismes de la ville ; - Adopter un logo définitif et l'arborer dans toutes les communications relatives à la ville ; - Etre créatif dans sa communication, car souvent la communication n'est pas que question de gros budgets ; - Utiliser les TIC pour atteindre les différentes cibles (email, sms,… deviennent les modes de communication préférés des jeunes et des moins jeunes) ; - Etablir des partenariats entre les établissements scolaires et différents organismes et associations pour la sensibilisation, dès le jeune âge, aux préoccupations de la ville ; - Recourir à un personnel qualifié en marketing/ communication dans chaque organisme de la ville[361].

Concernant les autres facteurs marketing de la ville, il serait nécessaire d'améliorer les infrastructures et l'encadrement touristique, de promouvoir les produits locaux, d'améliorer l'information et l'accueil envers les entreprises et les investisseurs ce qui permettra un développement économique et une meilleure image de la ville envers ces cibles et qui permettra sans doutes de satisfaire plusieurs des attentes de ses citoyens.

Aussi, plus d'ouverture et de communication vis-à-vis des représentants de la société civile favoriserait un meilleur *feed back* de la société et donc améliorerait la participation citoyenne. Dans le même cadre, les citoyens considèrent comme très importants les modes de participation suivants : La consultation publique[362] (57,2%), le droit d'initiative[363] (46,1%),

[360]La commune de Tlemcen a édité en février 2007 un magazine municipal trimestriel. L'expérience n'a pas été renouvelée depuis et les citoyens n'ont même pas entendu parler de cette première édition.
[361]Aucun des organismes sollicités lors de notre recherche n'a de chargé de communication
[362] 29,3% le considèrent plutôt important

les forums citoyens[364] (41,9%), les jurys citoyens[365] (34,2%), les activités de débats en ligne[366] (38,6%) et les agendas 21[367] (33,3%). A notre avis, et vue la réticence des répondants envers notre questionnaire, le meilleur moyen de participation reste les débats en ligne qui permettent l'anonymat des participants et donc plus de liberté d'expression.

[363] 33,3% le considèrent plutôt important
[364] 36,1% le considèrent plutôt important
[365] 35,1% le considèrent plutôt important
[366] 40,4% le considèrent plutôt important
[367] 25,3% le considèrent plutôt important

Conclusions de l'étude

Au cours de notre étude nos hypothèses ont été confirmées et de ce fait nous avons pu répondre à notre problématique. La figure 27, présente l'essentiel de notre étude empirique.

Notre recherche révèle d'un côté le manque d'effort de la part des responsables de la ville et d'un autre côté un certain désintéressement de la part de la population surtout d'un point de vue mobilisation dans le cadre d'associations ou de partis politiques. On se retrouve alors devant la double nécessité de (re-)gagner la confiance des citoyens et d'améliorer l'efficacité de la gestion publique ce qui appelle une profonde transformation des administrations et plus globalement celle du fondement de l'action publique.

D'ailleurs, le CNES voit à juste titre que « *rien ne sert de dynamiser les institutions, d'améliorer l'instrumentation juridique, de définir des compétences, de tracer des territoires suffisamment dimensionnés, de vouloir agir sur les méthodes, les procédures et les techniques, si les hommes chargés de veiller à la concrétisation de tous ces processus n'ont ni les aptitudes nécessaires, ni les motivations indispensables à l'exercice de leurs responsabilités* ». En effet, *« parmi les différents enjeux, celui relatif aux moyens humains constitue, à coup sûr, le facteur le plus décisif pour la promotion de la ville et la réussite de l'ensemble des actions devant être engagées dans cette direction »*. Ce qui nous mène à un autre nouveau concept pour les villes algériennes : la bonne gouvernance qui privilégie la diffusion de la responsabilité et l'implication de tous les agents aux différents niveaux hiérarchiques, ainsi que la participation des citoyens pour qu'ils prennent en mains leurs problèmes et non pour qu'ils les posent seulement à l'Administration[368].

Plus qu'une bonne gouvernance, les villes algériennes ont plus que jamais besoin d'un esprit marketing pour rétablir les relations en leur sein et la manière d'aborder les problèmes[369]. Ce besoin a été confirmé à travers les traitements des résultats des questionnaires qui ont fait ressortir l'attachement à la ville, le développement et l'amélioration de l'accès à l'information, l'accueil et l'information, l'intérêt pour le sujet bordé, la possibilité de participer via Internet et l'amélioration des services de la ville qui

---

[368] CNES : Rapport sur la ville algérienne ou le devenir urbain du pays (1998) : http://www.cnes.dz/cnesdoc/cneshtm/ville.htm

[369] L'utilité du marketing pour la ville n'étant plus à prouver.

représentent pratiquement 40% des déterminants de la participation citoyenne chez les questionnés tlemceniens. Ces variables relèvent toutes d'un esprit marketing.

Cette démarche marketing reposant sur une bonne communication et une amélioration de l'image de marque de la ville peut se ressourcer auprès de citoyens soucieux du développement de leur ville et de l'amélioration de leur cadre de vie mais aussi auprès de responsables ambitieux et ouverts d'esprit. Seulement, il faut plus qu'une bonne volonté pour rétablir la situation assez délicate des villes algériennes en général. Il faudrait d'abord, recourir à des spécialistes[370] dans la matière pour établir des stratégies d'action appropriées. Ensuite, veiller à mettre en œuvre cette stratégie en impliquant toutes les parties prenantes de la ville (différents organismes, société civile, entreprises,…) et en s'inspirant des pratiques des différentes entreprises du secteur économique et de toutes les possibilités qu'offrent les TIC[371] d'autant plus que la majorité des répondants (90%) disent utiliser Internet.

En fait, la ville n'est pas la seule à blâmer dans la défaillance de la participation citoyenne. Les représentants de la société civile sont aussi montrés du doigt car ils ne font pas suffisamment d'efforts de communication et de sensibilisation envers les citoyens et ils manquent de crédibilité et de dynamisme dans leurs actions. Bien que l'organisation sous forme d'associations ou de partis ressorte comme une composante de la participation chez le citoyen tlemcenien (13.59 % de la perception générale de la participation), seulement 13% adhèreraient à une association et 2% à un parti politique. Cette réticence est essentiellement due à un manque de confiance mais aussi d'information.

BENFODIL (2014), considère que si la « politique politicienne » ne passionne pas les citoyens et spécialement les jeunes, on aurait tort de conclure à une indifférence totale de la jeunesse algérienne à l'égard de la politique. Selon lui, des formes d'engagement citoyen apparaissent çà et là, le plus souvent sans socle idéologique, notamment dans l'associatif et

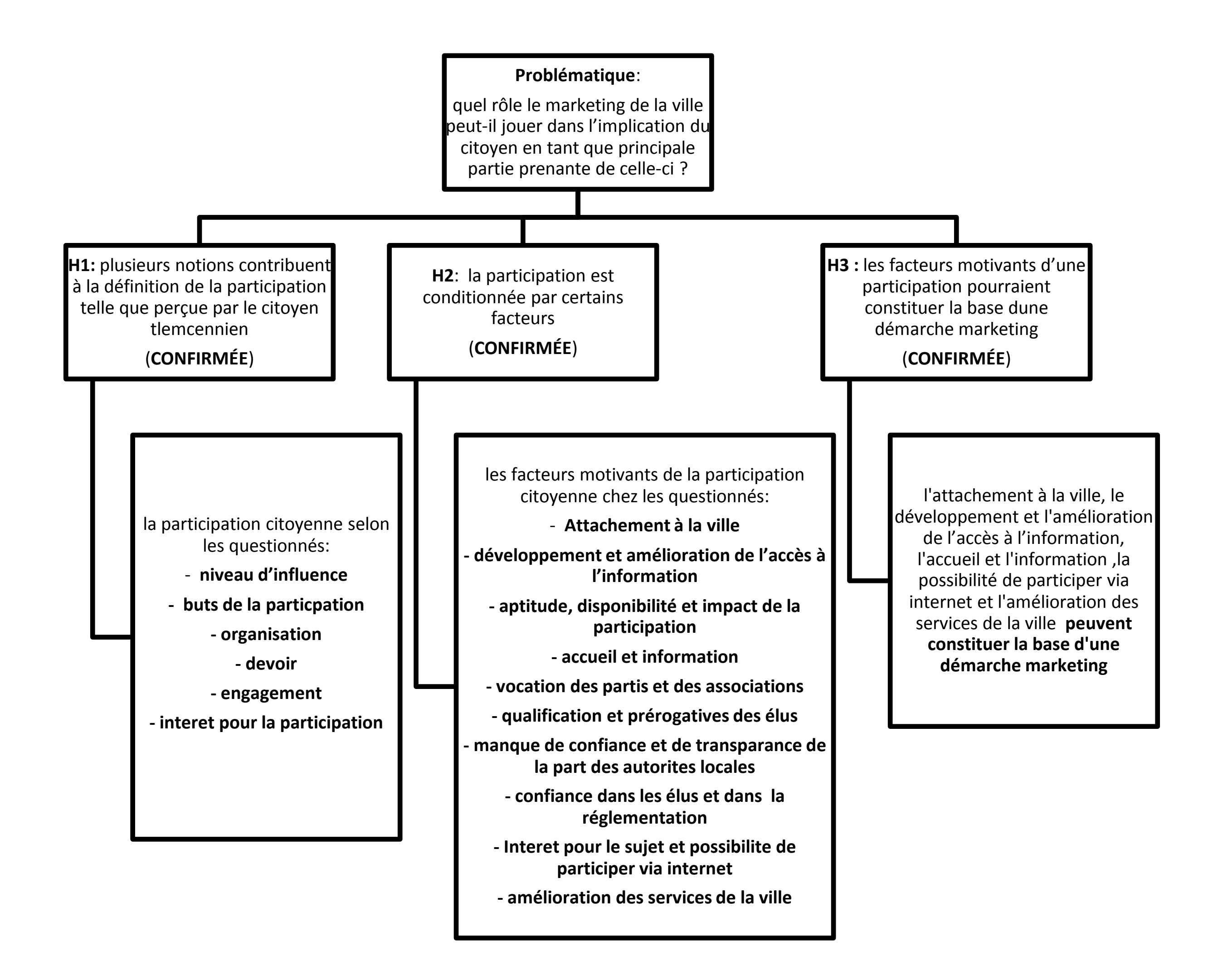
[370] Pas seulement ceux du marketing mais aussi des urbanistes, des sociologues, des historiens, des paysagistes, …

[371] Plusieurs villes utilisent les TIC pour informatiser leurs bases de données (état civile, par exemple) et communiquer avec leurs parties prenantes et citoyens en particulier à travers des sites web qui permettent non seulement de s'informer sur l'actualités de la ville mais aussi d'effectuer certaines opérations comme déclarer ses impôts ou émettre une doléance, …. Certaines villes algériennes commencent elles aussi à utiliser ces techniques. Par exemple, le site de l'APC des Eucalyptus au niveau d'Alger propose pas mal d'informations sur la commune et offre la possibilité d'effectuer certaines procédures en ligne tel que les actes de l'état civil (extrait de naissance, extrait de mariage, extrait de décès,…)

les réseaux caritatifs. Cet engagement prend de plus en plus la forme d'actions ponctuelles pour soutenir une cause ou dénoncer une injustice. Il insiste aussi sur la vague des réseaux sociaux qui mobilise des milliers d'adhérents virtuels dont la mobilisation se concrétise rarement sur le terrain. Ces "militants du clavier", comme ils les appellent, peinent, en effet, à mutualiser leurs énergies et à faire front autour de causes communes[372].

Donc, faire preuve de partage et d'écoute envers les citoyens, d'un grand sens de communication et de professionnalisme restent, entre autre, les clés de la réussite d'une démarche marketing de la ville de Tlemcen. Cet esprit marketing influençant fortement l'attitude des citoyens envers la participation aux affaires de leur ville contribuerait au développement de celle-ci et à son rayonnement national et pourquoi pas international.

Figure 27 : Récapitulatif de l'étude empirique



---

[372] BENFODIL M. (2014), op.cit.

Conclusion générale

Le point de départ de notre recherche était de relever le rôle du marketing de la ville dans l'implication de ses différentes parties prenantes. Seulement, une revue de la littérature nous a permis d'affiner notre problématique de recherche pour nous concentrer sur le rôle du marketing de la ville dans la participation citoyenne partant du constat que le citoyen représente la principale partie prenante de la ville. En effet, après avoir exposé les principes de la théorie des parties prenantes appliquées initialement aux entreprises et avoir prouvé la possibilité d'appliquer ses principes au milieu urbain, nous avons pu identifier les différentes parties prenantes de la ville et à leur tête le citoyen. Nous avons pu relever l'importance de la participation citoyenne pour le développement de la ville et l'épanouissement de ses habitants et avons relevé les principaux facteurs relayés par les recherches précédentes et conditionnant cette participation. Ces facteurs, bien que relevant de différentes visions, semblent insister sur l'importance de la communication, de l'attachement à la ville, de la satisfaction du citoyen vis-à-vis des prestations fournies par sa ville, … ce qui relève d'un esprit marketing et nous pousse à présenter les principes et le rôle d'une démarche marketing pour les villes et faire ressortir la communication et l'image de marque de la ville comme les piliers de cette démarche.

Les bases théoriques étant posées, nous nous sommes intéressés à la ville de Tlemcen comme exemple des villes algériennes. D'une manière générale, ces villes souffrent de défaillances au plan de l'urbanisme et de l'architecture mais aussi de malaises sociaux et de déficit des services publics. Ces problèmes, même si elles sont propres à plusieurs villes au niveau mondial, restent un handicap à une gestion ouverte de la ville car à force de chercher à les résoudre on oublie souvent de solliciter les personnes concernées et essentiellement les citoyens. Il était donc intéressant de questionner les citoyens tlemceniens comme exemple des citoyens algériens sur leur avis concernant la participation aux affaires de leur ville et sur ce qui les motiverait ou non pour y faire partie. Un questionnaire et puis une analyse en composantes principales (ACP) nous ont permis de faire ressortir la perception de la participation citoyenne chez les Tlemceniens mais aussi la communication, l'accueil et l'attachement à la ville, l'appréciation des services de la ville ou la confiance envers les élus, les partis politiques et les associations comme des déterminants de cette participation. Ces résultats nous ont permis de proposer les bases

d'une démarche marketing de la ville qui permettrait plus de communication et d'implication des citoyens dans les affaires de leur ville mais aussi celle de ses différents organismes et entreprises en s'appuyant essentiellement sur les avantages qu'offrent les TIC. Le rôle de cette démarche marketing peut aller encore plus loin en contribuant à enraciner une culture commune de concertation, de prise en compte des doléances citoyennes, de changement dans les mentalités et à tous les niveaux pour faire émerger une nouvelle citoyenneté. Aussi, les résultats de notre étude font ressortir un manque de confiance et parfois d'intérêt envers les associations et les partis politiques, or ces derniers sont censés être les médiateurs entre le citoyen et les autorités locales.
Également, cette démarche sera encore plus efficace quand des résultats des efforts produits seront visibles et que le citoyen sentira l'utilité de sa participation et ses impacts sur la qualité de sa vie et celle de ses proches.

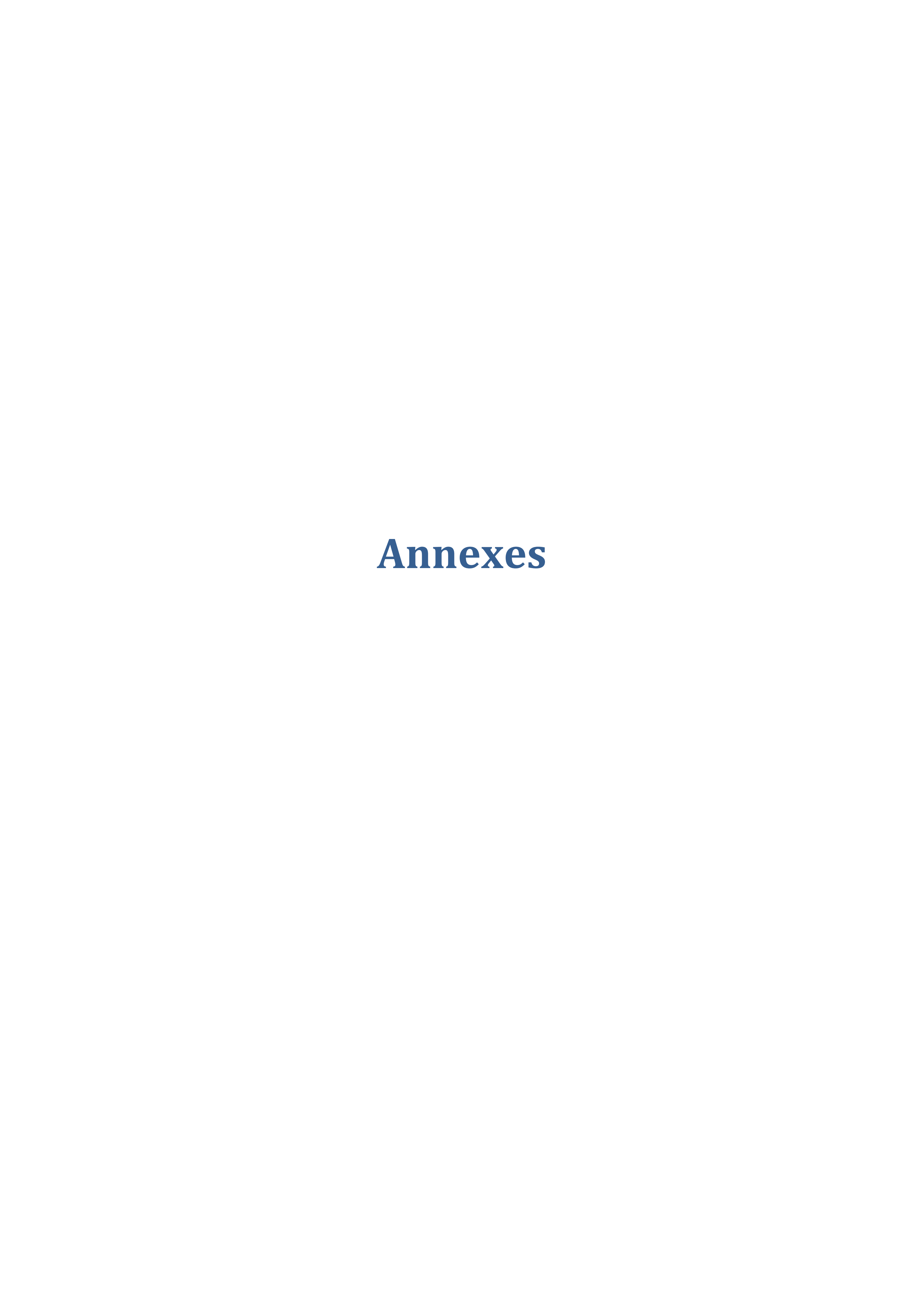
Enfin, les résultats obtenus reste une modeste contribution à des thèmes de recherches différents mais interdisciplinaires à la fois. En effet, comme n'importe quel travail de recherche le présent travail affiche des limites qu'il convient de prendre en considération lors de la lecture de ses résultats et dans d'éventuelles recherches. D'abord, on ne répétera jamais assez la complexité de la ville en tant que sujet d'étude et notamment dans le cas des villes algériennes. Les autres notions abordées ne sont pas plus faciles à cerner: la participation citoyenne qui a été abordée par plusieurs disciplines mais qui peinent à en donner une définition générique ou à fixer ses déterminants d'une manière définitive, le marketing de la ville qui malgré le progrès considérable réalisé grâce à de multiples études reste à peaufiner surtout dans le cadre des villes des pays en voie de développement. Ensuite, le contexte de l'étude tel que choisi minimise l'aspect politique de la participation citoyenne pour se concentrer sur l'aspect sociologique et marketing et cela est dû essentiellement au manque de coopération de certains responsables locaux et au manque de données pour des analyses plus poussées.
Aussi, le citoyen algérien demeure peu habitué à la méthode du questionnaire, s'ajoute à cela une certaine méfiance envers le thème de l'étude qui a été considéré par les répondants comme étant sensible, à la limite du tabou, et susceptible de dévoiler leurs préférences politiques ce qui a fait que la taille de l'échantillon était plus au moins réduite.

Ces conclusions gagneraient à être confortées par de nouvelles recherches avec des échantillons plus importants et plus variés et dans d'autres villes algériennes ce qui permettrait la proposition d'une échelle de mesure de la participation citoyenne adaptée au contexte algérien.

Evidemment, les analyses seraient plus pertinentes avec plus de collaboration de la part des autorités locales et aussi de la part des citoyens questionnés.

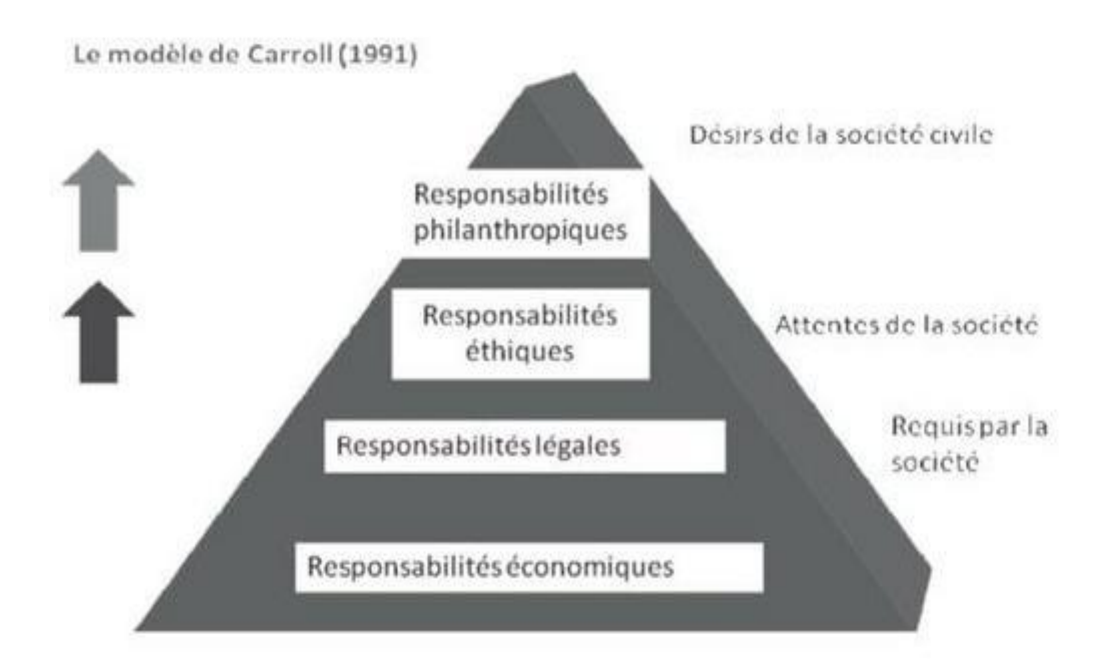
Il serait intéressant aussi de rechercher les déterminants de l'implication des autres parties prenantes de la ville ce qui permettrait de renforcer les efforts de la ville dans sa quête de développement. Mais aussi rechercher la prédisposition des adolescents, futurs citoyens à part entière, à participer dans les affaires de leur ville ou de leur pays pour pouvoir affiner ou adapter certaines démarches marketing pour cibler ces parties prenantes incontournables du futur.

Au final, cette recherche n'est que le début d'une longue série de recherches axées sur le devenir de nos villes et soutenues par notre sincère désir de contribuer à leur développement et à l'épanouissement de leurs habitants.



Annexes

Annexe 1 : Analyse des responsabilités selon CARROLL (1991)



Source : GILORMINI P. (2012), Les spécificités du mécénat de l'économie sociale et solidaire- La bancassurance mutualiste et coopérative entre tradition solidariste et nouvelle philanthropie, La *Revue des Sciences de Gestion - Direction et gestion des entreprises*, 3-4 (n° 255-256), pp 171-180

Annexe 2 : Des penseurs de la ville d'hier et d'aujourd'hui

L'école de Chicago	Un des principaux courants de la sociologie américaine, à l'origine des premiers travaux de sociologie urbaine. Entre les années 20 et 40, ses principaux représentants (Robert E. PARK, Ernest W. BURGESS, William I. THOMAS, Louis WIRTH...) s'attachent à comprendre les problèmes sociaux (conflits raciaux, ghettos...) que connaît alors la ville de Chicago, devenue, en quelques décennies, multimillionnaire en habitants. Leurs travaux sont au fondement de l'écologie urbaine.
Georg SIMMEL (1858-1918) et Werner SOMBART (1863-1941)	Ils sont parmi les premiers à avoir exploré l'univers de la ville moderne née avec le capitalisme. Le premier s'attachera dans La Grande Ville (Die Grosztadt) à décrire les traits spécifiques de la personnalité et du comportement du citadin (rapport à l'argent, course après le temps, cosmopolitisme...). Dans L'Apogée du capitalisme, le second soulignera les particularités de la vie dans la « grande ville » (intensité du commerce, effets de mode, relations interpersonnelles...).
Jean GOTTMANN	On lui doit la notion de mégalopole. Exposée dans son célèbre ouvrage Megalopolis: *The urbanized north eastern seabord of the United States* (1961), elle désigne la longue façade urbanisée de Boston à Richmond, de plus d'un millier de kilomètres et peuplée de 50 millions d'habitants répartis sur plusieurs agglomérations. Depuis, d'autres mégalopoles ont été mises en évidence : au sud-est du Japon, de Tokyo à Osaka-Kobé (plus du tiers de la population), et en Europe, de Londres à Milan en passant par l'axe rhénan.
Marcel RONCAYOLO	Auteur de nombreux ouvrages sur la ville (il a dirigé les tomes IV et V de l'Histoire de la France urbaine, Seuil, 1983-85), cet historien et démographe s'est attaché à mettre en évidence les logiques sociales et économiques ainsi que les représentations qui sous-tendent l'organisation de l'espace urbain.
Paul CLAVAL	Dans un célèbre article, intitulé « La théorie des villes » et publié en 1968, qui sera repris plus tard dans ‘’La Logique des villes’’ (LITEC, 1982), il est l'un des premiers à entreprendre une approche globale du fait urbain. Plutôt que de chercher une définition formelle, il pose l'hypothèse que la ville est « *une organisation destinée à maximiser l'interaction sociale* ». Une hypothèse toujours d'actualité.

Source : ALLEMAND S., Ville. A l’heure de l’urbanisation généralisée :

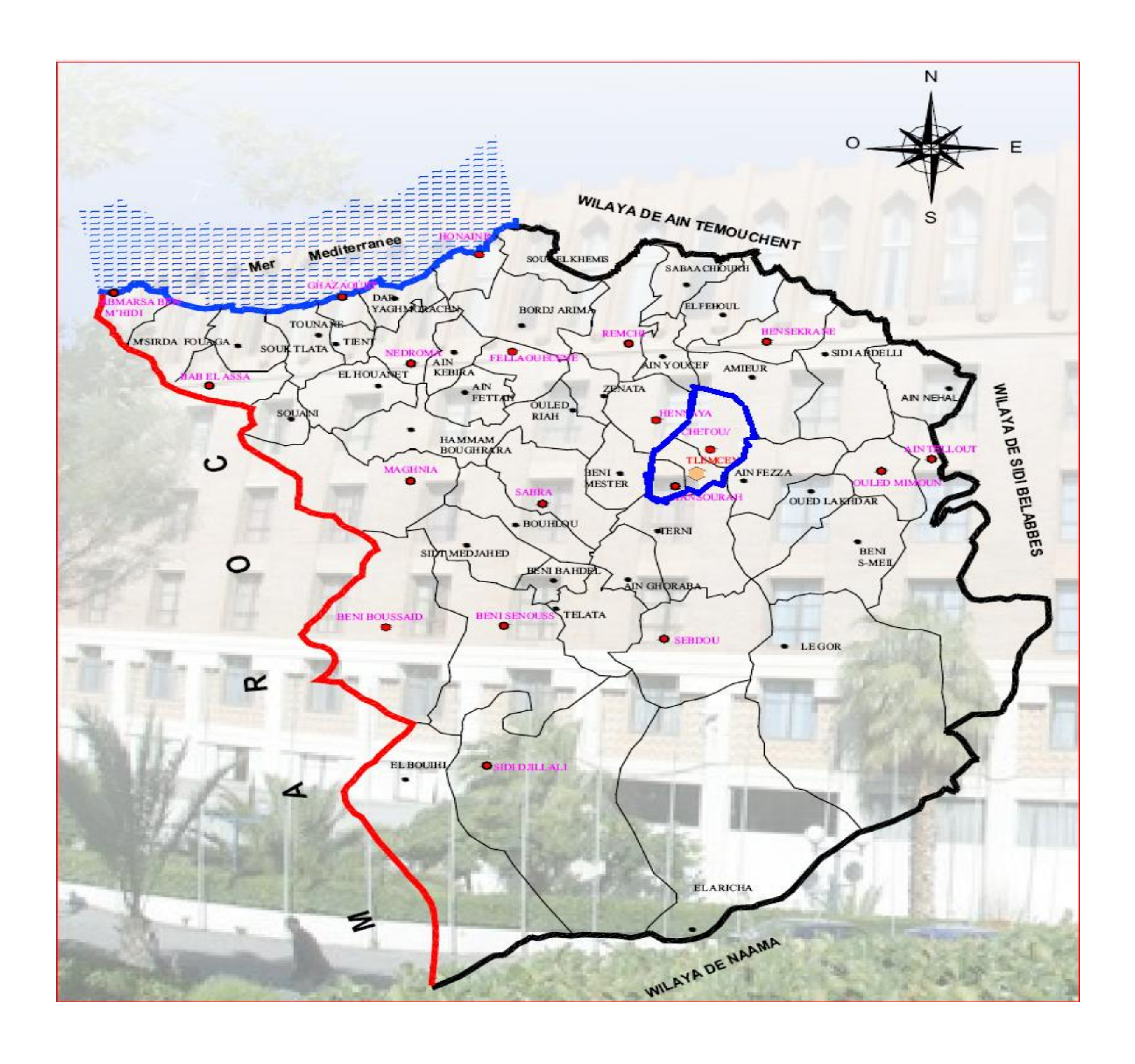
http://www.scienceshumaines.com/ville-a-l-heure-de-l-urbanisation-generalisee_fr_12429.html

Annexe 3 : Les instruments de la politique de la ville selon la législation algérienne

Instruments de planification spatiale et urbaine (Art. 19)	Le schéma national d'aménagement du territoire ; Le schéma régional de la région programme ; Le schéma directeur d'aménagement d'aires métropolitaines ; Le plan d'aménagement de la wilaya ; Le plan directeur d'aménagement et d'urbanisme ; Le plan d'occupation des sols ; Le plan d'aménagement de la ville nouvelle ; Le plan permanent de sauvegarde et de mise en valeur des secteurs ; Le plan de protection et de mise en valeur des sites archéologiques et leur zone de protection ; Le plan général d'aménagement des parcs nationaux.
Instruments de planification et d'orientation Sectoriels (Art. 20)	Un cadre de concertation et de coordination est mis en place pour assurer aux instruments de planification et d'orientation sectoriels au niveau de la ville, notamment ceux relatifs à la protection de l'environnement et du patrimoine culturel, de l'urbanisme, du transport, de l'eau et des équipements et infrastructures, une mise en œuvre concertée, cohérente et optimale. Ce cadre est chargé de proposer des mesures non prévues par les instruments de planification et d'orientation sectoriels. Les modalités d'application du présent article sont fixées par voie réglementaire.
Instruments de partenariat	Les programmes et les actions entrant dans le cadre de la politique de la ville sont, le cas échéant, mis en œuvre suivant des contrats de développement de la ville, souscrits avec la collectivité territoriale et les partenaires économiques et sociaux. Les modalités d'application du présent article sont fixées par voie réglementaire. (Art. 21) Des actions de partenariat entre deux ou plusieurs villes pour la réalisation d'équipements et infrastructures urbains structurants peuvent êtres initiés dans le cadre de conventions conclues entre les collectivités territoriales responsables des villes concernées. Les modalités d'application du présent article sont fixées par voie réglementaire. (Art. 22)
Instruments d'information, de suivi et d'évaluation	Dans le cadre d'une politique adaptée de la ville, des instruments d'évaluation et d'information socio-économique et géographique doivent être identifiés et mis en place. Doivent être également identifiés et mis en place des instruments d'intervention et de suivi pour faciliter l'évaluation et l'intervention des ajustements appropriés. Les modalités d'application du présent article sont fixées par voie réglementaire. (Art. 23) Chaque année une journée est consacrée et appelée "Journée nationale de la ville". Un prix annuel intitulé "Prix de la République" est décerné à la plus belle ville d'Algérie. Les modalités d'application du présent article sont fixées par voie réglementaire. (Art. 24)
Instruments de financement (Art. 25)	Sont financés par les ressources publiques locales avec le concours du budget de l'Etat, toutes les études et actions engagées par les pouvoirs publics compétents conformément aux articles 13 et 14 ci-dessus, dans le cadre de la politique de la ville. Des mesures financières incitatives ou dissuasives peuvent être prises, en vertu de la loi, pour la conduite de la politique de la ville.
L'observatoire national de la ville (Art. 26)	Il est créé un observatoire national de la ville, ci-dessous dénommé "l'observatoire national". L'observatoire national est rattaché au ministère chargé de la ville et a pour missions : Le suivi de la mise en œuvre de la politique de la ville ; L'élaboration d'études sur le développement des villes dans le cadre de la politique nationale d'aménagement du territoire ; La production et la tenue à jour d'une nomenclature des villes ; La proposition, au Gouvernement, de toutes mesures de nature à promouvoir la politique nationale de la ville ; La participation à la promotion de la coopération internationale dans le domaine de la ville ; La proposition, au Gouvernement, d'un cadre d'actions permettant de promouvoir la participation et la consultation des citoyens ; Le suivi de toute mesure prise par le Gouvernement dans le cadre de la promotion de la politique nationale de la ville. La composition, l'organisation et le fonctionnement de l'observatoire national sont fixés par voie réglementaire.

Source : Loi 06-06 du 20 février 2006 portant loi d'orientation de la ville, JO N°15 :http://www.cna.dz/dmdocuments/textesjur/texte-legislatifs%20et%20regleemtaires-RI/loi06-06du%2020%20fevrier%202006%20orientation%20de%20la%20ville.pdf

Annexe 4 : Délimitation de la ville de Tlemcen



Source : Découpage administratif de la Wilaya de Tlemcen- Monographie – DPAT 2007

Annexe 5 : Estimation de la population par genre et par commune de la ville de Tlemcen au 31 / 12 / 2013

	Hommes		Femmes		Population totale	
	Nombre	**%**	**Nombre**	**%**	**Nombre**	**%**
Tlemcen	73428	50.6	71688	49.9	145116	100
Chetouane	28842	51.03	27679	48.97	56521	100
Mansourah	29924	50.9	28867	49.1	58791	100
Total	132194	50.76	128234	49.24	260428	100

SOURCE : DPAT- WILAYA DE TLEMCEN 2013

Annexe 6 : Le questionnaire administré aux citoyens de la ville de Tlemcen

Bonjour, le présent questionnaire vise à connaître votre perception de la ville de Tlemcen (composée des trois communes : Tlemcen, Mansourah et Chetouane) et le degré de votre participation à son développement.

1. **Depuis quand habitez-vous à Tlemcen ?**

Depuis ma naissance	72,5 %	Depuis plus de 1 an	0 %	Depuis plus de 3 ans	2,5 %
Depuis plus de 5 ans	5 %	Depuis plus de 10 ans	5 %	Depuis plus de 15 ans	0 %
Depuis plus de 20 ans	5 %	Depuis plus 25 ans	2,5%	Depuis plus de 30 ans	7,5 %

2. **Les membres de votre famille habitant à Tlemcen :** une majorité **(75.8%)** une minorité **(24.2%)**

3. **Indiquez votre degré d'accord avec les affirmations suivantes**

(**TAFD** : tout à fait d'accord, **PD** : plutôt d'accord, **SA** : sans avis, **PPD** : plutôt pas d'accord, **PDTD** : pas du tout d'accord)

	TAFD (%)	**PD (%)**	**SA (%)**	**PPD (%)**	**PDTD (%)**
Tlemcen est une ville où il fait « bon vivre »	63	26.4	1.8	8.4	0.4
Tlemcen est une ville ou règne la sécurité	44.1	46.3	3.1	4.8	1.8
Tlemcen est une ville conviviale, chaleureuse	65.9	20.8	6.2	4.4	2.7
Tlemcen est une ville dynamique économiquement	14.9	40.4	10.5	26.3	7.9
Il y a beaucoup de commerces (diversifies) a Tlemcen	36.2	30.6	5.7	24.0	3.5
Tlemcen est une destination touristique attractive	56.3	36.7	2.2	3.9	0.9
Tlemcen est une ville calme	68.4	26.8	1.8	2.2	0.9
Tlemcen est une ville propre	36.2	50.7	3.5	7.4	2.2
Tlemcen est une ville ou le niveau de pollution est bas	31.4	36.7	15.3	11.4	5.2
Tlemcen est une ville dynamique culturellement	50.7	34.9	8.3	5.7	0.4
Les gens sont fiers d'habiter à Tlemcen	66.2	21.5	10.1	0.9	1.3
Tlemcen est riche historiquement	86.5	10.5	1.3	0.4	1.3
Le climat de Tlemcen est bon	70.3	24.0	2.6	1.3	1.7
On trouve facilement des logements a prix abordables a Tlemcen	3.5	15.0	8.8	35.2	37.4
Les moyens de transport sont disponibles au niveau de la ville de Tlemcen	26.8	41.7	3.1	21.1	7.5
La ville de Tlemcen recèle pas mal de lieux de loisirs	18.6	41.2	3.1	26.1	11.1
La ville de Tlemcen est connue à l'échelle nationale	78.5	7.1	2.2	1.8	0.4
La ville de Tlemcen est connue à l'échelle internationale	17.5	37.7	25.0	9.6	10 .1
Je suis très attaché à la ville de Tlemcen	57.0	28.7	3.0	10 .0	1.3
Je me sens bien dans la ville de Tlemcen	63.6	25.0	7.5	3.1	0.9
La ville de Tlemcen satisfait tous mes besoins de la vie quotidienne	30.6	32.3	3.9	28.4	4.8

4. **Veuillez indiquer votre appréciation sur les affirmations suivantes :**	**TAFD(%)**	**PD(%)**	**SA(%)**	**PPD(%)**	**PDTD(%)**
La participation du citoyen aux questions relatives à leur ville est indispensable	73.2	17.4	6.7	1.3	1.3
En Algérie, il y a suffisamment de textes réglementaires qui protègent le citoyen et qui lui garantissent ses droits	10.4	25.2	20.4	27.8	16.1
La majorité des Algériens sont intéressés par la participation aux affaires de leur ville	19.7	25.0	14.0	33.3	7.9
Les citoyens doivent s'organiser sous forme de comités de quartiers ou d'associations pour défendre leurs intérêts et se faire entendre	72.6	20.0	4.8	1.7	0.9
Les partis politiques cherchent plus l'intérêt de leurs adhérant que celui de la société en général	57.0	13.5	17.0	7.0	5.7
Les associations cherchent plus l'intérêt de leurs adhérant que celui de la société en général	37.6	22.7	23.1	13.1	3.5
Les citoyens doivent intégrer un parti politique pour défendre leurs intérêts et de se faire entendre	20.5	24.0	24.0	10.5	21.0
Le rôle des partis politiques est de défendre les intérêts des citoyens	44.5	20.5	10 .9	10.5	13.5
Les élus municipaux ne sont pas toujours qualifiés pour gérer les préoccupations des citoyens	61.3	20.0	10.9	2.6	5.2
Les élus municipaux n'ont pas toujours la liberté de prendre des décisions ou des initiatives concernant leur commune	42.6	21.7	25.2	6.5	3.9
La majorité des citoyens ont confiance en leurs élus	4.8	11.4	14.5	32.9	36.4

5. **Le rôle du citoyens consiste à**	**TAFD(%)**	**PD(%)**	**SA(%)**	**PPD(%)**	**PDTD(%)**
Voter aux élections	47.0	26.5	11.7	9.6	5.2
Payer ses impôts et respecter les lois	50.4	27.4	10.0	7.0	5.2
S'exprimer ou exprimer son opinion, par des manifestations ou dans les lieux d'expression comme les médias	40.6	36.2	12.2	6.1	4.8
S'impliquer par le militantisme (associations/ PARTIS)	23.0	33.9	23.5	10.0	9.6

6. **Saviez-vous que les délibérations concernant les projets de la commune (en Algérie) sont ouvertes à tous les citoyens ?**

   Oui **(19.8%)** Non **(80.2%)**

6.1 **Si oui, avez-vous déjà participé à l'une d'elle ?** Oui **(7.3%)** Non **(92.7%)**

7. **Saviez-vous qu'à l'échelle de chaque wilaya il existe un médiateur qui s'assure de la prise en charge des doléances des citoyens ?**

   Oui **(29.1%)** Non **(70.9%)**

7.1 **Avez-vous déjà fais recours à lui ?** Oui **(5.6%)** Non **(94.4%)**

8. **Avez-vous ressenti une amélioration dans les services publics durant l'an dernier ?** Oui **(30.5%)** Non **(69.5%)**

   8.1 Si oui, comment ? **La majorité des réponses tournent autour de la rapidité dans la délivrance des documents personnels. Certaine portent sur l'aménagement urbain et d'autres sur les évènements.**

9. **Croyez-vous qu'il est important de solliciter l'opinion des citoyens pour**	**TAFD(%)**	**PD(%)**	**SA(%)**	**PPD(%)**	**PDTD(%)**
Débattre des questions sociales	73.0	16.5	8.3	1.7	0.4
Améliorer la prestation de services aux citoyens	72.6	17.8	7.4	1.7	0.4
Débattre des projets prévus au niveau de la ville	60.9	23.9	8.7	3.9	2.6

10.**Selon vous, est-ce que votre participation comme citoyen devrait avoir un impact sur les décisions prises par :**	**Très Important (%)**	**Plutôt Important (%)**	**Peu Important (%)**	**Pas du tout important (%)**	**Sans Avis (%)**
Le gouvernement	38.9	24.8	17.3	10 .2	8.8
La wilaya	49.6	24.8	11.5	7.1	7.1
La mairie	64.3	12.3	8.4	7.0	7.9

11.**Selon, vous, est-il important que le citoyen participe aux décisions sur les thèmes suivants :**	**Très Important (%)**	**Plutôt Important (%)**	**Peu Important (%)**	**Pas du tout important (%)**	**Sans Avis (%)**
Éducation	80.3	14.0	3.1	1.7	0.9
Santé et services sociaux	80.4	13.9	3 .9	1.7	0.0
Environnement	68.7	24.8	5.2	1.3	0.0
Emploi	70.9	23.9	3.9	1.3	0.0
Sécurité	77.4	15.7	3.9	1.3	1.7
Habitat	77.4	21.7	3.5	1.3	0 .4
Culture	48.9	29.3	14.8	6.1	0.9

12. **Pensez-vous que vous êtes aptes à prendre part aux décisions de votre ville ?**

12.1 **Pourquoi ?**

Oui **(68.7%)**	Non **(31.3%)**
CITOYENNETE MEILLEURE CONNAISSANCE DE LA VILLE QUALIFIE	PAS QUALIFIE MANQUE DE CONSIDERATION MANQUE DE TEMPS

13.**Qu'est ce qui vous motiverez à participer aux questions relatives à votre ville**	**Oui (%)**	**Non (%)**	**Sans Avis (%)**
Le sentiment que ma participation aura un impact	71.2	18.9	10.0
Le sujet m'interpelle particulièrement	64.9	23.6	11.1
La disponibilité des informations nécessaires sur le sujet à débattre	63.9	15.4	20.7
Il est possible d'y participer via internet	61.0	22.8	16.2
Le bon accueil et les orientations de la part des organismes publics	54.0	32.7	13.3
Ma participation favorise la formulation de recommandations	57.2	29.3	23.5
Plus ma ville est développée plus je suis motivé de participer à ce développement	89.3	4.0	6.7

14.**Qu'est-ce qui vous empêcherez de participer aux questions relatives à votre ville**	**Oui (%)**	**Non (%)**	**Sans Avis (%)**
Le sentiment d'impuissance, que ma participation ne changera rien	58.1	33.9	7.9
Le sentiment que je n'en connais pas assez sur le sujet	35.5	52.2	12.3
Le manque d'intérêt pour le sujet	36.0	57.3	6.7
Le manque de temps	55.5	38.4	6.1
Le manque de confiance pour l'organisateur de la consultation	70.2	20.6	9.2
c'est un leurre, les décisions sont déjà prises	66.5	17.6	15.9

15.**Quelle importance accordez- vous aux facteurs suivants pour que la participation des citoyens s'améliore**	**Très Important (%)**	**Plutôt Important (%)**	**Peu Important (%)**	**Pas du tout important (%)**	**Sans Avis (%)**
Avoir un meilleur accès à l'information	78.9	16.7	2.2	0.0	2.2
Obliger les organismes qui consultent à rendre des comptes aux participants sur le résultat de la consultation et sur l'impact réel de la consultation sur la décision qui est prise	59.1	30.0	6.1	0.0	4.8
Mieux utiliser les technologies de l'information et de la communication (Internet, téléphonie mobile,…) pour garder le contact avec les citoyens : les informer et recueillir leurs avis	78.2	14.8	2.6	2 .2	2.2

16.**Sur les méthodes de participation des citoyens, dites-nous si vous êtes intéressé par les méthodes suivantes**	**Très Important (%)**	**Plutôt Important (%)**	**Peu Important (%)**	**Pas du tout important (%)**	**Sans Avis (%)**
Consultation publique : mécanisme permettant aux citoyens de se prononcer sur des projets ou des politiques et de faire des recommandations	57.2	29 .3	6.6	0.9	6.1
Droit d'initiative : processus de vote permettant de donner son avis sur une proposition de loi, de politique ou un projet de règlement au niveau municipal	46.1	33.3	11 .4	3.1	6 .1
Forum citoyen : évènement permettant de fournir de l'information et d'exprimer des opinions spontanées sur des projets ou des politiques	41.9	36.1	10.6	2.6	8.8
Jury citoyen : assemblée citoyenne désignée au sort, informée en profondeur par des experts afin d'orienter des décisions politiques précises	34.2	35.1	13.2	6.6	11.0
Activités de débat en ligne : par le biais d'un portail web de dialogue citoyens-décideurs ou des médias sociaux	38.6	40.4	7.0	6.1	7.9
Agenda 21 : document permettant de déterminer les grandes orientations pour une organisation ou un territoire	33.3	25.3	15.6	6.2	19.6

17. **Êtes-vous habitué à critiquer les décisions des responsables de votre ville ?** Oui **(33.3%)** Non **(66.7%)**

17.1 Sinon, Pourquoi ? Par peur de représailles **(2.1%)** Parce que ça ne sert à rien **(51.3%)** Parce que je n'ai pas le temps **(6.5%)**

17.2 Si oui, comment le faites-vous ? Par protestations **(9.1%)** Par écrits **(11.7%)** Autre : Verbalement **(11.7%)**

17.3 Quel organisme de votre ville sollicitez-vous d'habitude ? APC **(13 %)**, plusieurs organismes selon le besoin **(2,5 %)**, Wilaya **(2,2 %)**

17.4 Les réponses étaient-elles satisfaisantes ? Toujours **(0.9%)** Parfois **(19.1%)** Jamais **(11.3%)**

17.5 Quels étaient les délais de réponse ?

Moins de 7 jours **(5.7%)** Entre 8 et 15 jours **(3.1%)** Entre 16 et 30 jours **(1.3%)**
plus d'un mois **(1.7%)** plus de 2 mois **(0.4%)** plus de 3 mois **(1.3%)**
plus de 6mois **(0.9%)** plus de 1 an **(1.3%)** jamais **(10.9%)**

18. **Êtes-vous affilié à un parti politique ?** Oui **(1.3%)** Non **(98.7%)**

18.1 **Pourquoi ?**

22 % ne sont pas intéressés
10 % n'aiment pas la politique
9,6 % ça ne sert à rien
7 % manque de confiance en les partis politiques
5,7 % par manque de temps
3 % parce qu'ils considèrent que les partis politiques manque de crédibilité.

19. **Êtes-vous affilié à une association ?**

19.1 Si oui, quel est son domaine d'activité ?

19.2 Sinon, pourquoi ?

Oui **(13 .0%)**	Non **(87.0%)**
culture (3%), sport (2,6%), environnement (2,2%), santé (2,2%), culte (1,3%)	manque de temps (23 %) ça ne sert à rien (7,8 %) manque d'intérêt (5,2 %) et d'envie (3,9 %) manque de confiance envers les associations (3,9 %) manque d'informations sur ces associations (2,6 %)

20. **Avez-vous suffisamment d'informations sur le développement de votre ville ?** Oui **(22%)** Non **(78%)**

21. **Dans quelle langue voulez-vous que votre ville communique avec vous ? (vous pouvez cocher plusieurs cases)**

Arabe **(63%)** Français **(55,7%)** Dialecte **(39,7%)**

22. **Comment vous renseignez vous sur ce qui ce passe dans votre ville ?**

Journaux nationaux **(35,2%)** Radio locale **(70,4%)** Radio nationale **(20,0%)**
Informations sur Internet : forums, réseaux sociaux **(51,7%)** Informations sur les chaines de télévision : nationales ou privées **(41,3%)**
Bouche à oreilles : discussions, rumeurs,… **(55,7%)**

23. **Pensez-vous que la ville de Tlemcen devrait avoir un site web ?** Oui **(98,7%)** Non **(11,3%)**

24. **A quoi servirait un site web de votre ville ? (plusieurs choix sont possibles)**

Informer les citoyens sur les projets de la ville **(87,7%)** Recueillir les avis des citoyens sur ces projets **(72,6%)**
Informer sur les atouts touristiques de la ville **(65,7%)** Informer sur les atouts économiques de la ville **(49,6%)**
Recueillir les réclamations des citoyens **(72,2%)**
Sensibiliser les citoyens :sur les questions sociales et environnementales **(76,5%)**

25. **Qu'attendez-vous des autorités locales de votre ville ?**

Développement dans tous les domaines (emploi, logement, projets économiques,…),
Amélioration du cadre de vie,
Plus d'implication, d'estime et d'écoute pour le citoyen,
Plus d'honnêteté et de justice
Moins de bureaucratie,
Plus d'ordre et de sécurité.

26. **Quelles sont les priorités des dirigeants de la ville de Tlemcen, d'après vous ?**

D'après les répondants la priorité des autorités locales reste leurs propres intérêts alors qu'elle devrait se focaliser sur le citoyen (l'écouter, l'impliquer et le servir) et le développement de la ville et son attractivité.

FICHE SIGNALETIQUE

Age : entre 18 et 25 ans **(31,7%)** entre 26 et 30 ans **(23,5%)** entre 31 et 40 ans **(17,8%)** entre 51 et 60 ans **(6,1%)** plus de 61 ans **(3,5%)**

Vous êtes : une femme **(48,7%)** un homme **(51,3%)**

Vous êtes : célibataire **(49,3%)** marié(e) sans enfants **(7,9%)** marié(e) avec enfants **(42,8%)**

Autre : **Non spécifié**

Niveau d'instruction : primaire **(1,3%)** fondamentale **(4,8%)** secondaire **(2,4%)** bac+2 **(3,5%)** bac+3 **(25,4%)** bac+4 **(17,4%)** bac+5 **(25,4%)**

Fonction/ occupation :

administrateur	2,6 %	interprète	0,9 %
architecte	2,2 %	médecin	2,6 %
artisan	0,9 %	ouvrier	3,9 %
chômeur	8,3 %	pharmacien	0,9 %
commerçant	2,2 %	pilote	0,4 %
comptable	0,4 %	Pré-emploi	0,4 %
enseignant	10,8 %	retraité	3,9 %
étudiant	19,6 %	secrétaire	1,3 %
fonctionnaire	27,8 %	technicien	0,4 %
infirmier	0,9 %	ingénieur	6,5 %

Où habitez vous (commune) : Tlemcen **(59,1%)** Mansourah **(20 %)** Chetouane **(18,7%)**

Vous habitez : un petit appartement **(26,1%)** un appartement spacieux **(20,8%)** une maison **(36,3%)** une villa **(16,8%)**

C'est : une propriété **(35%)** une location **(8%)** un logement de fonction **(3,5%)** j'habite avec mes parents **(53,5%)**

Utilisez-vous Internet ? oui **(90%)** non **(10%)**

Sinon, pourquoi ? Manque d'habitude, manque d'intérêt

Si oui, vous vous connectez : à la maison **(79,1%)** au travail **(20%)** au cyber **(8,3%)**

partout, en utilisant une clé internet ou la 3G **(3,9%)**

Vous utilisez Internet, pour : (plusieurs choix sont possibles)

Jouer / tchater **(47,4%)** Etudier **(61,7%)** Consulter les dernières informations **(76,1%)**

Utilisation réseaux sociaux **(49,1%)** Autre : **Téléchargement / Ecouter de la musique ou voir des vidéos**

Références

1. Agence des villes et territoires méditerranéens durables (2013), Participation citoyenne, Forum Anna Lindh, du 4 au 7 avril : http://www.avitem.org/fr/Cooperation-a57.html (consulté le 25-08-2013)

2. ALEXANDRE-BOURHIS Natalie, ROUVRAIS-CHARRON Chantal, Les collectivités locales et le marketing : un mariage d'exception ?- Le cas des services et équipements sportifs de la communauté d'agglomération de Caen la Mer : http://w3.cieu.univ-tlse2.fr/publications/publis/Rouvrais.pdf. (consulté le 22-02-2013)

3. ALLAIN Remy (2005), « Ville et proximité. Le point de vue d'un géographe-urbaniste », Mots. Les langages du politique [En ligne], n°77 , mis en ligne le 31 janvier 2008, consulté le 25 février 2014. URL : http://mots.revues.org/222

4. ALLEMAND Sylvain (2000), Ville. A l'heure de l'urbanisation généralisée, Sciences Humaines, Hors Série n°34, Septembre/Octobre/Novembre, pp. 29-36

5. AMEDZRO St-Hilaire, W-G (2011), L'adaptation organisationnelle dans les théories managériales et sociales, Presses de l'Université du Québec, Québec, p 132

6. ANDERSEN Esmann, NIELSEN Sophie & Nielsen Anne Ellerup (2009), "The City at Stake: 'Stakeholder Mapping' the City", *Culture Unbound*, Volume 1: pp 305–329. URL: http://www.cultureunbound.ep.liu.se/v1/a19/cu09v1a19.pdf (consulté le 12-12-2013)

7. ANDRE Pierre avec la collaboration de Patricia Martin et George Lanmafankpotin (2012). « Participation citoyenne », dans L. Côté et J.-F. Savard (dir.), Le Dictionnaire encyclopédique de l'administration publique, [en ligne], www.dictionnaire.enap.ca (consulté le 12-10-2013)

8. ANSELL Chris , GASH Alison (2007), Collaborative Governance in Theory and Practice, *Journal of Public Administration Research and Theory*, Oxford University Press. URL: http://sites.duke.edu/niou/files/2011/05/Ansell-and-Gash-Collaborative-Governance-in-Theory-and-Practice.pdf (consulté le 11-02-2014)

9. BACQUE MARIE-HELENE, Gauthier Mario (2011), Participation, urbanisme et études urbaines : Quatre décennies de débats et d'expériences depuis « A ladder of citizen participation » de S. R. ARNSTEIN, *Participations*, N° 1, janvier, pp. 36-66.

10. BAILLEUL Hélène (2008), Les nouvelles formes de la communication autour des projets urbains : modalités, impacts, enjeux pour un débat participatif , *Métropoles* [En ligne], Mars , mis en ligne le 11 juin 2008. URL : http://metropoles.revues.org/2202 (consulté le 24 mars 2014)

11. BAKER William H.., ADDAMS, H. Lon., & DAVIS, Brian (2005). Critical factors for enhancing municipal public hearings, *Public Administration Review*, Volume 65, N° 4, pp 490-499

12. BARTOLI Annie (2002), Le management des organisations publiques, Puf

13. BENKO George (2006), Stratégies de communication et marketing urbain, *Pouvoirs Publics*, n°42, Septembre, pp.12-18

14. BERNER, Maureen M., JUSTIN M. Amos, and RICARDO S. Morse (2011), What Constitutes Effective Citizen Participation in Local Government? Views from City Stakeholders. *Public Administration Quarterly*, n°35(1), pp. 128-162.

15. BESSARD Laurent (1995), Etat des lieux: la ville aujourd'hui : http://www.bessard.fr/diplome/prejury3.html (consulté le 11-02-2013)

16. BILLION David (2007), C'est so paris : Marketing alternatif touristique - Le célébrissime charme parisien : http://www.vanksen.fr/blog/cest-so-paris-marketing-alternatif-touristique/ (consulté le 13-10-2013)

17. BONNIN Luc, MARTINEAU Cécile, Le mécénat de proximité ou la sauvegarde du patrimoine local : http://www.lesclefsdupatrimoine.com/pdf/article_mecenat.pdf (consulté le 12-01-2013)

18. BOWEN Glenn A. (2007), An analysis of citizen participation in anti-poverty programs, *Community Development Journal*, Vol. 42, Issue 2, pp. 237-250

19. BURBY Raymond J.(2003), Making Plans that Matter: Citizen Involvement and Government Action. *Journal of the American Planning Association*, Vol. 69, No. 1, Hiver.

20. CANNAC Yves, GODET Michel (2001), La "bonne gouvernance". L'expérience des entreprises, sa valeur pour la sphère publique, *Futuribles*, N° 265, juin, pp. 41-50

21. CARASSUS David (2006), La ville comme lieu de gouvernance, XIème Colloque international du GRET « Les politiques de la ville : entre cohésion sociale et intégration urbaine », Avril, Rabat. URL : http://iae-creg.univ-pau.fr/live/digitalAssets/98/98213_PC9_LaVilleCommeLieuDeGouvernance.pdf (consulté le 22-10-2013)

22. CARASSUS David, BEAUREGARD Claude, EBONDO WAMANDZILA Eustache, FOUDA ONGODO Maurice (2006), Les mécanismes de gouvernance publique locale. Une comparaison à l'échelle internationale, CIDEGEF, *Ville et management*, AUF, 66 p.

23. CARRICANO Manu, POUJOL Fanny, BERTRANDIAS Laurent (2010), Analyse de données avec SPSS®, Pearson Education, France

24. CAYROL Annika (2006), Analyse du rôle des parties prenantes dans la stratégie de développement durable d'une banque. Étude de cas : la Banque Triodos, Mémoire de fin d'Études Spécialisées en Gestion de l'Environnement , IGEAT- Université Libre de Bruxelles-Belgique

25. CAZAL Didier (2011), RSE et théorie des parties prenantes : les impasses du contrat, *Revue de la régulation* [En ligne], n°9, 1er semestre / printemps, mis en ligne le 15 juin. URL : http://regulation.revues.org/9173 (consulté le 12-08-2013)

26. CHAMARD Camille (2004), L''évaluation de l''image de marque d''une ville : création d''une échelle de mesure, Ecole Nationale d'Administration Publique, Montréal. URL : http://imagesdesterritoires.univ-pau.fr/live/digitalAssets/76/76750_2004_Image_des_villes.pdf (consulté le 22-08-2013)

27. CHAPTAL Stéphanie (2008), Rennes pousse l'information municipale sur les mobiles par Bluetooth : http://www.01net.com/editorial/395914/rennes-pousse-l-information-municipale-sur-les-mobiles-par-bluetooth/ (consulté le 13-10-2013)

28. CHAUDOIR Phillipe (2007), La ville événementielle : temps de l'éphémère et espace festif, *Géocarrefour* [Enligne], Vol. 82 n°3.URL : http://geocarrefour.revues.org/index2301.html(consulté le 13-02-2013)

29. CLAVEAU Philippe (2005), Management de projets événementiels, mode d'emploi pour les associations et les entreprises, Collection « Gestion en Plus », Editions PUG, Grenoble

30. CNES (1998), Rapport sur la ville algérienne ou le devenir urbain du pays [Enligne]. URL: http://www.cnes.dz/cnesdoc/cneshtm/ville.htm (consulté le 03-04-2013)

31. CVETEK Nina, DAIBER Friedel (2009), traduit en Français par Rabary-Andriamanday Voahanitriniaina, Qu'est-ce que la société civile ?, KMF-CNOE - Friedrich-Ebert-Stiftung (FES), URL : http://library.fes.de/pdf-files/bueros/madagaskar/06890.pdf (Consulté le 14-02-2014)

32. DALIMIER Isabelle et al. (2009), Processus de participation, Tableau de bord « Participation et espaces publics - Pour un développement et une gestion concertée des espaces publics », article 74, mis en ligne le 31 janvier, URL : http://www.topozym.be/spip/article.php3?id_article=74 (consulté le 28-11-2013)

33. DAMAK-AYADI Salma, PESQUEUX Yves (2003), La théorie des parties prenantes en perspective, Atelier de FAIMS « Développement durable >>, Angers, 15 mai.

34. DAMAK-AYADI Salma, PESQUEUX Yves (2005), Stakeholder Theory in perspective, *Corporate governance*, vol. 5, n° 2, pp. 5-21

35. DAVIDSON Scott (1998), Spinning the wheel of empowerment, *Planning*, vol 1262, 3 April, pp14-15

36. DE SAINT ALBIN Hermine, SURYASUMIRAT Cathy (2008), Les dispositifs habitants ambassadeurs, *Revue Espace*, n°264, novembre, pages 39-46

37. DEFFNER Alex, LIOURIS Christos, (2005) City Marketing: a Significant Planning Tool for Urban Development in A Globalised Economy. 45th Congress of the European Regional Science Association, Land Use and Water Management in a Sustainable Network Society. Vrije Universiteit Amsterdam (consulté le 12-05-2013)

38. DETRIE Jean-Pierre (2005), Stratégor, 4[ème] édition, Ed. DUNOD

39. DJELAL Nadia (2007), Politiques urbaines et rôle des acteurs publics dans les dynamiques territoriales en Algérie, XLIIIe Colloque de l'ASRDLF : Les dynamiques territoriales : débats et

enjeux entre les différentes approches disciplinaires, Grenoble et Chambery, 11 – 12 – 13 Juillet. URL : http://edytem.univ-savoie.fr/d/asrdlf2007/pub/resumes/textes/Djelal.pdf (consulté le 06-12-2013)

40. EL ABBOUBI Manal, CORNET Annie (2008), Entreprendre une Certification Sociale dans une PME: Quels Enjeux pour la Mobilisation des Parties Prenantes ?, 9ème Congrès International Francophone en Entrepreneuriat et PME (CIFEPME),Louvain-la-Neuve, Belgique.

41. ELIAS Arun & CAVANA Robert, Stakeholder Analysis for Systems Thinking and Modelling, *School of Business and Public Management*, Victoria University of Wellington, New Zealand

42. FAO: New approaches to participation in fisheries research. URL: http://www.fao.org/docrep/007/y1127e/y1127e04.htm(consulté le 27-07-2013)

43. FLORIN Paul, WANDERSMAN Abraham (1991), An introduction to citizen participation, voluntary organizations, and community development: Insights for empowerment through research, *American Journal of Community Psychology*, Janvier, pp 41-54.

44. FROCHOT Isabelle, LEGOHEREL Patrick(2007), Marketing du Tourisme, Dunod

45. GAUVIN François-Pierre, ROSS Marie-Christine (2012), La participation citoyenne dans l'évaluation d'impact sur la santé : Survol des enjeux, Centre de collaboration nationale sur les politiques publiques et la santé. URL : http://www.inspq.qc.ca/pdf/publications/1483_ParticipCitoyenneSurvolEjeux.pdf (consulté le 18-07-2013)

46. GERVILLE-REACHE Léo, COUALLIER Vincent et PARIS Nicolas (2011), Echantillon représentatif (d'une population finie) : Définition statistique et propriétés. URL : http://hal.archives-ouvertes.fr/docs/00/65/55/66/PDF/Representativite_LGR_VC_NP.pdf (consulté le 12-06-2013)

47. GILORMINI Patrick (2012), Les spécificités du mécénat de l'économie sociale et solidaire- La bancassurance mutualiste et coopérative entre tradition solidariste et nouvelle philanthropie, *La Revue des Sciences de Gestion - Direction et gestion des entreprises*, 3-4 (n° 255-256), pp 171-180

48. GIRARDOT Jean-Jacques (2009), Evolution of the concept of territorial intelligence within the coordination action of the European network of territorial intelligence. URL : http://www.territorial-intelligence.eu/index.php?/eng/Ongoing-research/Concept-of-Territorial-intelligence/Evolution-of-the-concept-of-territorial-intelligence-within-the-coordination-action-of-the-European-network-of-territorial-intelligence(consulté le 07-12-2013)

49. GOUDARZI Kiane, GUENOUN Marcel (2010), Conceptualisation et mesure de la qualité des services publics (QSP) dans une collectivité territoriale, *Politiques et management public* [En ligne], Vol 27/3. URL : http://pmp.revues.org/2986 (consulté le 24 mars 2014)

50. GRAVARI-BARBAS Maria (1997) , La "ville décor" : accueil de tournages de films et mise en place d'une nouvelle esthétique urbaine , *Cybergeo : European Journal of Geography* [En ligne], Dossiers, Colloque "les problèmes culturels des grandes villes", 8-11 décembre, document 101,

mis en ligne le 27 mai 1999,. URL : http://cybergeo.revues.org/1170 (consulté le 02 janvier 2014)

51. GRIM Rachid (2007), La société civile en Algérie, un mythe aujourd'hui, une réalité demain. URL : http://algerie.wordpress.com/2007/05/27/la-societe-civile-en-algerie-un-mythe-aujourd%E2%80%99hui-une-realite-demain/ (consulté le 06-02-2014)
52. GUERBOUB Djahida (2013), Contribution du marketing territorial au développement local : Quel rôle pour la communication territoriale ? Une application aux communes de Bejaia et d'El Kseur (Algérie), Dialogue Euro-Méditerranéen de management public- MED 6, « Culture pour le changement, changement par la culture », Marseille, 7-8-9 octobre
53. GUERIN-PACE France (2006), Lieux habités, lieux investis : le lien au territoire, une composante identitaire ?, *Economie et statistique*, Volume 393, Numéro 393-394, pp. 101-114
54. HARDINA Donna (2006), Strategies for Citizen Participation and Empowerment in Non-Profit, Community-Based Organizations, *Journal of the Community Development Society*, Vol. 37, No. 4, Winter, pp 4-18
55. HERITIER Stéphane (2010), Participation et gestion dans les parcs nationaux de montagne : approches anglo-saxonnes, *Revue de géographie alpine/Journal of Alpine Research* [En ligne], n°98, mis en ligne le 13 avril. URL : http://rga.revues.org/1128#quotation (consulté le 02 août 2013)
56. HERNANDEZ Solange, KERAMIDAS Olivier (2006), Stratégies territoriales pour ville durable, *Gestion 2000*, n°1, pp. 133-148
57. HOF Melanie (2012), Questionnaire Evaluation with Factor Analysis and Cronbach's Alpha- An Example. URL: http://www.let.rug.nl/nerbonne/teach/rema-stats-meth-seminar/student-papers/MHof-QuestionnaireEvaluation-2012-Cronbach-FactAnalysis.pdf (consulté le 24 mars 2014)
58. HOULLIER-GUIBERT Charles-Edouard (2005), Quand la communication territoriale s'empare du développement durable- L'exemple de Rennes : http://www.unil.ch/webdav/site/ouvdd/shared/Colloque%202005/Communications/B%29%20Gouvernance/B5/C.-E.%20Houllier-Guibert.pdf (consulté le 09-03-2013)
59. HURARD Marie (2011), La participation citoyenne au développement durable à l'échelle locale en Europe, Collection Working paper, Aout : http://observatoire-territoires-durables.org/IMG/pdf/working_paper_-_participation_citoyenne_26.08.11.pdf(consulté le 20-10-2013)
60. HUYBRECHTS Benjamin (2010), Economie solidaire ? Parties prenantes, Centre d'Economie Sociale : d'HEC-Ecole de Gestion de l'Université de Liège: http://www.ces.ulg.ac.be/fr_FR/services/cles/dictionnaire/o---p---q---r/parties-prenantes-stakeholders consulté le 06-06-2013
61. HUYGHE François-Bernard (2012), Qu'est-ce que la société civile ? URL : http://www.huyghe.fr/actu_369.htm (consulté le 14-02-2014)

62. ICHEBOUDENE Larbi (2009), Réflexion sur la gouvernance urbaine à Alger. Prérogatives institutionnelles et monopoles politiques, *Insaniyat* /45-44 , pp 97-113.

63. IGALENS Jacques, POINT Sébastien (2009), Vers une nouvelle gouvernance des entreprises : L'entreprise face à ces parties prenantes, Dunod, Paris

64. INSCH Andrea, FLOREK Magdalena (2008). A great place to live, work and play: Conceptualising place satisfaction in the case of a city's residents. *Journal of Place Management and Development*, 1(2), 138-149.

65. IRDP (2010), La participation citoyenne, un des enjeux de la démocratie au Rwanda. URL : http://www.interpeace.org/publications/rwanda/129--1/file (consulté le 06-03-2013)

66. ISIAT (2010), Gouvernance et dimensions de la participation citoyenne dans les ÉcoQuartiers, URL : http://www.franche-comte.developpement durable.gouv.fr/IMG/pdf/Gouvernance_et_dimensions_de_la_participation_citoyenne_dans_les_EcoQuartiers_cle2d5ac7.pdf (consulté le 20-02-2013)

67. JACCOUD Christophe, SCHULER Martin, BASSAND Michel (1996). Raisons et déraisons de la ville- Approches du champ urbain. Presses Polytechniques et Universitaires Romandes,

68. JACQUART Sandrine (2012), La mobilisation des parties prenantes dans les démarches d'agenda 21 local: Stratégie pour la ville de Macon : http://www.usherbrooke.ca/environnement/fileadmin/sites/environnement/documents/Essais_2013/Jacquart_S__2013-01-16_.pdf (consulté le 10-11-2013)

69. JAQUIER Claude (2008), La gouvernance urbaine : entre complications et complexités, comment s'orienter ?, Colloque « Vers une Nouvelle Gouvernance des Territoires », 15 septembre, Reims

70. JOUVE Bernard (2005), La démocratie en métropoles : gouvernance, participation et citoyenneté, *Revue française de science politique*, n° 2, Vol. 55, pp. 317-337. URL : www.cairn.info/revue-francaise-de-science-politique-2005-2-page-317.htm. (consulté le 11-01-2013)

71. JOUVE Bernard (2007), La gouvernance urbaine : vers l'émergence d'un nouvel instrument des politiques ?, *Revue internationale des sciences sociales*, Mars, n° 193-194, pp. 387-402. URL : www.cairn.info/revue-internationale-des-sciences-sociales-2007-3-page-387.htm (consulté le 11-01-2013)

72. JUBERT Francis, MONTFORT Elizabeth, STAKOWSKI Robert (2005), *La e-administration : Levier de la réforme de l'Etat*, Collection Management Public, Dunod

73. KAVARATZIS Mihalis (2004), From City Marketing to City Branding: Towards a Theoretical Framework for Developing City Brands, *Place Branding and Public Diplomacy*, Vol. 1, N° 1, pp. 58-73.

74. La Fabrique de la Cité (2012), Vers l'adhésion citoyenne aux grands projets urbains- Document de travail, Séminaire international, Amsterdam – du 29 au 31 aout : www.lafabriquedelacite.com/sites/default/files/note_adhesion_sc_po.pdf

75. LABRECQUE Annie-Claude (2009), Démocratie participative locale, Villes Régions Monde- réseau interuniversitaire d'études urbaines et spatiales. URL: http://www.vrm.ca/Cap_0514.asp (consulté le 17-07-2013)

76. LEGRAND Patrick (2001), Changer de lunettes pour changer la ville, *Le Courrier de l'environnement*, n°43, Mai URL: http://www.inra.fr/dpenv/legrac43.htm (consulté le 12-10-2013)

77. LELOUP Fabienne et al. (2005), La gouvernance territoriale comme nouveau mode de coordination territoriale ?, *Géographie, économie, société*, Avril, Vol. 7, p. 321-332

78. LENDREVIE Jacques, LEVY Julien, LINDON Denis(2006), Mercator : Théorie et pratique du marketing, Editions Dalloz, 8ème édition

79. LIEBERHERR-GARDIOL Françoise (2007), Durabilité urbaine et gouvernance, enjeux du xxie siècle, *Revue internationale des sciences sociales*, Mars, n° 193-194, p.p 373-385. URL : www.cairn.info/revue-internationale-des-sciences-sociales-2007-3-page-373.htm. (consulté le 11-01-2013)

80. LIENERT Juri, Planning & Process tools : Stakeholder Identification http://www.sswm.info/category/planning-process-tools/exploring/exploring-tools/stakeholder-analysis/stakeholder-identific (consulté le 12-02-2014)

81. LOUBIERE Antoine (2005), Editorial, La ville marketing, n° 344, Sept.-Oct.

82. LYNCH Kevin (1976), L'image de la cité, Ed. BORDAS, Paris

83. MAAREK Philippe, RAULET-GICQUEL Elodie (2003), La Communication interne en quête d'identité, *Publics*, N° 42, Juillet/Aout

84. MABIRE Marc (2003), Les territoires aménagent leur image, *Stratégies* [En ligne]. URL : http://www.strategies.fr/etudes-tendances/dossiers/r30909/les-territoires-amenagent-leur-image.html (consulté le 22-11-2013)

85. MASSON Delphine (2006), Le coup de show des collectivités, *Stratégies* [En ligne]. URL : http://www.strategies.fr/archives/1427/page_37307/le-coup-de-show-des-collectivites.html (consulté le 13-12-2013)

86. MASSON VINCENT Michelle, DUBUS Nathalie, BLEY Daniel, VOIRON Christine, HELLE Cécile, CHEYLAN Jean-Paul, DOUART Pierre, DOUGUEDROIT Annick, FERRIER Jean-Paul, JACOB Frédérique, LAMPIN Corinne, MAIGNANT Gilles et PIOT Jean-Yves (2012), La Géogouvernance : un concept novateur ?, *Cybergeo : European Journal of Geography* [En ligne], Aménagement, Urbanisme, document 587, URL : http://cybergeo.revues.org/25086 (consulté le 21 février 2014)

87. MAYERS James (2005), Analyse du pouvoir des parties prenantes, *Power tools series* , International Institute for Environment and Development, Londre, Royaume Uni.

88. MERCIER Samuel (2001), L'apport de la théorie des parties prenantes au management

stratégique : une synthèse de la littérature, Xième Conférence de l'Association Internationale de Management Stratégique 13-14-15 juin

89. MERCIER Samuel, GOND Jean-Pascal (2005), La théorie des parties prenantes, *Cahier du FARGO* (FARGO - Centre de recherche en Finance, Architecture et Gouvernance des Organisations) n° 1050502 URL : leg.u-bourgogne.fr/wp/1050502.pdf (consulté le 13-02-2013)

90. MERICSKAY Boris, Concertation territoriale et technologies du géoweb, un ensemble de perspectives à envisager. URL : https://www.academia.edu/212365/Concertation_territoriale_et_technologies_du_geoweb_une_serie_de_perspectives_a_envisager (consulté le 04-02-2014)

91. MEYRONIN Benoit (2006), Marketing des services publics et marketing des territoires : Vers une dynamique de réhenchantement ? : http://www.groupe-esc-rouen.fr/img/docs/aims/03.pdf. (consulté le 12-05-2013)

92. MICHEL Hélène (2004), E-administration, e-gouvernement et e-gouvernance: vers de nouveaux modes de management de la citoyenneté locale, XIII colloque des sciences de l'information et de la communication, *SFSIC*, Beziers, Juin. URL : http://gdrtics.u-paris10.fr/pdf/doctorants/2004_Michel_H.pdf (consulté le 13-01-2013)

93. MOAL Catherine (2013), Le citoyen en plein cœur de la ville intelligente [En ligne], *Alliancy le Mag*, 19 mars. URL : http://www.alliancy.fr/2013/03/19/alliancy-web-le-citoyen-en-plein-coeur-de-la-ville-intelligente_1765.html (consulté le 12-12-2013)

94. MORSING Mette, SCHULTZ Majken (2006), Corporate social responsibility communication: stakeholder information, response and involvement strategies, Business *Ethics: A European Review*, Volume 15, N° 4, October, pp. 323-339.

95. MORSING Mette, SCHULTZ Majken (2006), Corporate social responsibility communication: stakeholder information, response and involvement strategies, *Business Ethics: A European Review*, Volume 15, Number 4, October

96. MULLENBACH-SERVAYRE Astrid (2007) , L'apport de la théorie des parties prenantes à la modélisation de la responsabilité sociétale des entreprises, *La Revue des Sciences de Gestion* , Janvier, n°223 , p. 109-120 . URL : www.cairn.info/revue-des-sciences-de-gestion-2007-1-page-109.htm. (consulté le 03-02-2013)

97. NADOU, Fabien (2013), Processus d'intermédiation territoriale. Dynamique(s) d'acteurs et spatialisation du développement économique à Marseille-Aix, Nantes-St-Nazaire et Rennes, 50ème colloque de l'ASRDLF : « culture, patrimoine et savoirs », du 08 au 13 juillet

98. NASH Nick (2008), Future issues in socio-technical change for UK citizenship: the importance of 'place'. URL: http://www.beyondcurrenthorizons.org.uk/future-issues-in-socio-technical-change-for-uk-citizenship-the-importance-of-place/ (consulté le 20-03-2014)

99. NOISETTE Patrice, VALLERUGO Franck (1996). Le marketing des villes. Les éditions d'organisation

100. NOISETTE Patrice, VALLERUGO Franck (2010), Un monde de villes : Le marketing des territoires

durables, Editions de l'Aube

101. OCDE, 2007. Réforme de la gouvernance métropolitaine. http://www.oecd.org /dataoecd /3 /18 /1918024.pdf, (consulté le 18/11/2013)

102. OUZAKA Idir (2001), Implication et risque perçu : Ambiguïté conceptuelle ou problème de mesure, *Centre d'études et de recherche sur les organisations et la gestion*, W.P. n° 607. URL : http://www.cergam.org/fileadmin/files/cerog/wp/607.pdf (consulté le 11-04-2013)

103. PAQUOT Thierry (1997), Qu'est-ce qu'une ville?, *Sciences humaines*, n° 70, mars, pp.26-27

104. PECQUEUR Bernard (2006), De la ville qui consomme à la ville qui produit : La reterritorialisation des fonctions économiques de l'urbain, *Annales de la recherche urbaine*, n°101, pp. 7-13

105. PERRIN Christophe (2008), Réussir son plan de communication, Dossier d'experts, La Lettre du cadre territorial. URL: http://ddata.over-blog.com/xxxyyy/0/18/46/70/lirevoir/plancomnet.pdf(consulté le 16-04-2013)

106. PLANCHE Jeanne (2007), Société civile: un acteur historique de la gouvernance, ECLM

107. PLOŠTAJNER Zlata, MENDEŠ Ivona (2005), Citizens Participation. URL: http://www.fes.hr/E-books/pdf/How%20to%20Improve%20Development%20on%20Local%20Level/06.pdf (consulté le 04-02-2014)

108. PNUD (2013), Rapport Consultation nationales post 2015. URL : http://www.dz.undp.org/content/algeria/fr/home/library/mdg/rapport-de-consultations-nationales-post-2015-/ (consulté le 12-12-2013)

109. POLERE Cédric (2007), La « démocratie participative » : état des lieux et premiers éléments de bilan, Synthèse à l'occasion de l'élaboration du numéro des « Synthèses Millénaire 3 » sur le thème de la démocratie, DPSA URL : http://www.millenaire3.com/fileadmin/user_upload/syntheses/Polere_democratie_particicipative.pdf (consulté le 17-07-2013)

110. PRETTY Grace H., CHIPUER Heather M., BRAMSTON Paul (2003), Sense of place amongst adolescents and adults in two rural Australian towns: The discriminating features of place attachment, sense of community and place dependence in relation to place identity, *Journal of Environmental Psychology*, 23 (3). pp. 273-287

111. Public Sector Improvement Facility Project Resources , Stakeholder Analysis, http://www.samoapsif.gov.ws/portals/42/files/Stakeholder%20Analysis.ppt (consulté le 13-02-2014)

112. RABINOVICH Adriana, NAVEZ-BOUCHANINE Françoise (2005), Projet urbain: entre innovation et tradition dans l'action urbaine, http://www.unil.ch/webdav/site/ouvdd/shared/Colloque%202005/Communications/C%29%20Mise%20en%20oeuvre/C4/A.%20Rabinovich.pdf (consulté le 11-03-2013)

113. RAINISTO Seppo (2003)., Success factors of place marketing: A study of place marketing

practices in northern Europe and the united states: lib.tkk.fi/Diss/2003/isbn9512266849/isbn9512266849.pdf (consulté le 04-05-2013)

114. REED Mark S. (2008), Stakeholder Participation for Environmental Management: A Literature Review, *Sustainability Research Institute*, n°8, Février. URL: http://www.see.leeds.ac.uk/sri

115. REPETTI Alexandre (2004), Un concept de monitoring participatif au service des villes en développement -Approche méthodologique et réalisation d'un observatoire urbain, Thèse de doctorat en sciences et ingénierie de l'environnement, Lausanne, EPFL. URL : http://infoscience.epfl.ch/record/33378/files/EPFL_TH2903.pdf (consulté le 20-08-2013)

116. RICARD Brigitte, GARON Rosaire (2005), Les équipements culturels et la pratique culturelle dans la ville Québécoise : Le développement culturel dans les villes : lier la recherche, la planification et la pratique, *Loisir et Société*, vol. 27, no2, pp. 327-354

117. RIEL-SALVATORE Gabriel (2006), Gouvernance locale et démocratie participative: le projet de réaménagement Benny Farm à Montréal, Université du Québec à Montréal. URL : http://www.archipel.uqam.ca/3282/1/M9528.pdf (consulté le 07-12-2013)

118. Plan Commission Handbook (2012), Center for Land Use Education - University of Wisconsin-Stevens Point. URL : http://www.uwsp.edu/cnr-ap/clue/Documents/PlanCommissions/PCHandbook.pdf(consulté le 12-08-2013)

119. ROBERTSON Peter J., TAEHYON Choi (2009), Self-organization and Responsiveness: A Simulation of Collaborative Governance, 10th National Public Management Research Conference. URL: http://www2.ku.edu/~pmranet/conferences/OSU2009/papers/Robertson,%20Peter%20J.%20and%20Choi,%2 Taehyon.%20%20Self-organization%20and%20Responsiveness%20-%20A%20Simulation%20of%20Collaborative%20Governance.pdf (consulté le 11-02-2014)

120. ROBIC Marie-Claire (2003), La ville, objet ou problème ?, *Sociétés contemporaines*, janvier, no 49-50, pp. 107-138 URL : www.cairn.info/revue-societes-contemporaines-2003-1-page-107.htm. (consulté le 27-02-2013)

121. ROGERS Richard, GUMUCHDJIAN Philip (2000). Des villes pour une petite planète. Traduit de l'anglais par Claudine GILBERT et Jean DURIAU, Editions du Moniteur – Pari

122. ROSEMBERG-LASORNE M. (2007), Marketing urbain et projet de ville : parole et représentations géographiques des acteurs, *Cybergeo* [En ligne], Aménagement, Urbanisme, article 32, mis en ligne le 23 octobre 1997, modifié le 15 mai 2007 : http://www.cybergeo.eu/index1977.html Consulté le 27 mai 2012.

123. SAULNIER Natalia, ZANIN Christine (2003), Le bruit comme facteur de nuisance à la qualité de la vie du citadin, *Géocarrefour*, Vol. 78/2 , pp 121-128

124. SEISDEDOS Gildo (2006), State of the Art of City Marketing in European Cities: http://www.isocarp.net/Data/case_studies/858.pdf (consulté le 11-05-2013)

125. SEMAL Nathalie (2006), Quelle place pour le citoyen dans les processus de qualification environnementale des entreprises ?, *Développement durable et territoires* [En ligne], Dossier 5 ,

mis en ligne le 10 janvier 2006,. URL : http://developpementdurable.revues.org/1656 (consulté le 22 mai 2013)

126. SIDANER Xavier (2013),Favoriser la circulation des données publiques est nécessaire mais insuffisant [En ligne], *Acteurs publics*, 17 décembre. URL : http://www.acteurspublics.com/2013/12/17/favoriser-la-circulation-des-donnees-publiques-est-necessaire-mais-insuffisant (consulté le 02-01-2014)

127. SMIDT-JENSEN, Søren (2006), City branding: lessons from medium sized cities in the Baltic Sea Region. In Medium sized cities in dialogue around the Baltic Sea(ed.). Danish Centre for Forest, Landscape and Planning, KVL.

128. TIJŪNAITIENĖ Rigita, NEVERAUSKAS Bronius, BALČIŪNAS Sigitas (2009), Motivation expression of citizen participation in organizations of citizen society, *The economic conditions of enterprise functioning, engineering economics*. N° 1 (61). URL: http://beta.orionshoulders.com/Resources/articles/24_18395_R%20Tijunaitene%20().pdf (consulté le 04-02-2014)

129. THIETART Raymond-Alain et coll. (2003), Méthodes de recherche en management, 2ème édition, Dunod, Paris

130. TRANDA-PITTION M. (2010), Quel potentiel pour les projets urbains/de territoire dans les processus de production urbaine ?, Centralités, urbanisme durable et projet, *Les cahier du développement urbain durable*, n°11, décembre

131. TSCHIRHART, Mary (2009), Identity Management and the Branding of Cities, *Campbell Public Affairs Institute* [Online]. URL: http://www.pmranet.org/conferences/georgetownpapers/Tschirhart.pdf (consulté le 18-01- 2012)

132. TURKUCU Aysegul (2008), Development of a conceptual framework for the analysis and the classification of Public Participation GIS, Université de Laval. URL: http://theses.ulaval.ca/archimede/fichiers/25326/25326.html (consulté le 09-09-2013)

133. UBIQUS (2011), Les rencontres thématiques : des citoyens ambassadeurs et prescripteurs, 4ème Université de l'accueil de nouvelles populations , Clermont-Ferrand, 26 - 27 - 28 septembre. URL : http://www.partoutlaville.com/documents/pdf/Partout_la_ville_260912_citoyens_ambassadeurs.pdf (consulté le 09-10-2013)

134. UNFPA (2007), Pour un avenir urbain durable : politique, information et gouvernance. URL : http://www.unfpa.org/swp/2007/french/chapter_6/ (consulté le 11-02-2014)

135. UN-HABITAT : The Urban Legislation, Land and Governance Branch: http://www.unhabitat.org/content.asp?cid=2796&catid=260&typeid=24&subMenuId=0 , (consulté le 18/11/2013)

136. VAKNIN Sam (2005), Nation Branding and Place Marketing- Promotion, Sales, Public Relations, Marketing, and Advertising: http://samvak.tripod.com/nationbranding5.html (consulté le 13-10-2013)

137. VIEL Laurent, LIZARRALDE Gonzalo, MAHERZI Fella Amina and THOMAS-MARET Isabelle (2012), L'influence des parties prenantes dans les grands projets urbains, *Cybergeo : European Journal of Geography* [Online], Regional and Urban Planning, document 604. URL : http://cybergeo.revues.org/25310?lang=en (consulté le 27-07-2013)

138. VILLENEUVE Jean Pierre (2005), Citoyens, clients et usagers face à l'administration publique -Les balises d'une relation difficile : http://www.idheap.ch/idheap.nsf/view/16EC8495EA3549F3C12570DF005D4D8F/$File/texte%20wp%206-2005%20mp.pdf. (consulté le 11-02-2012)

139. WALLACE Laura, Tournant, *Finances et développement- L'urbanisation en marche*, septembre 2007, p1

140. Waseda University (2013), Institute of e-Government released the 2013 World e-Government Ranking [En ligne] URL :http://www.waseda.jp/eng/news12/130326_egov.html(consulté le 16-04-2013)

141. WHITE Lesley, YANAMANDRAM Venkata K. (2006), Exploratory and confirmatory factor analysis of the perceived switching costs model in the business services sector, Faculty of Commerce - Papers (Archive). URL: http://ro.uow.edu.au/cgi/viewcontent.cgi?article=1240&context=commpapers (consulté le 20-03-2014)

142. WINDBERG Constanze (2009), Strategy Development for Successful Implementation of Ecological Sanitation Approaches in Sri Lanka using Stakeholder Analysis, "Evaluation of the Appropriateness of Ecological Sanitation in Relation to the Social, Cultural and Economic and Financial Context of Sri Lanka": http://www.ecosanres.org/pdf_files/EvalEcoSanSriLanka-Report3-StakeholderAnalysis.pdf (consulté le 10-01-2013)

143. WINFIELD-PFEFFERKORN Julia (2005), The branding of cities- Exploring city branding and the importance of brand image : http://www.brandchannel.com/images/papers/245_Branding_of_Cities.pdf. (consulté le 05-03-2013)

144. YANG Jing, QIPING SHEN Geoffrey, HO Manfong, DREW Derek S., et CHAN Albert P. C. (2009), Exploring critical success factors for stakeholder management in construction projects, *Journal of civil engineering and management*, Septembre, pp 337–348projects, Journal of civil engineering and management, Septembre, pp 337–348

145. ZEHIOUA Hecham (2011), Gouvernance locale: focalisation sur la participation citoyenne a la construction des projets locaux, Colloque International : Interventions sur les tissus existants pour une ville durable, du 30/4/au 4/5/2011

Liste des figures

Liste des tableaux

Liste des annexes

Table des matières

Résumé
A partir de 2008, plus de 50% de la population mondiale vit en villes, c'est dire l'importance que revêt cette unité territoriale dans la vie de tout à chacun. La ville est alors perçue comme étant constitué d'enjeux et de relations ce qui permet d'introduire la notion de partie prenante dans la gouvernance urbaine et de proposer la théorie des parties prenantes comme une approche conceptuelle dans l'élaboration de la ville en tant qu'une forme complexe d'organisation.
La revue littéraire nous permet de faire ressortir le citoyen comme principale partie prenante des affaires de la ville. Ainsi, on préconise la participation citoyenne comme un moyen efficace pour réduire le niveau de méfiance des citoyens et de les éduquer aux activités du Gouvernement. A partir de là, la ville se doit de se soumettre aux pratiques d'un spécialiste qui ferai correspondre son (ses) offre(s) aux attentes de toutes ses parties prenantes (et spécialement le citoyen) en jouant sur ses acquis matériels et l'imaginaire qu'elle dégage. Le marketing reste la discipline la mieux placée pour remplir cette mission spécialement dans les pays émergents tel que l'Algérie. Cela a été confirmé grâce à notre étude empirique réalisée essentiellement auprès de 250 citoyens de la ville de Tlemcen prise comme exemple des villes algériennes.

Mots clés : parties prenantes, implication citoyen, marketing de la ville, ville de Tlemcen

Summary
From 2008, more than 50 % of the world population lives in cities, that is to say the importance of this territorial unit in the life of every one. The city is perceived as consisting of stakes and relationships which allow introducing the notion of stakeholder in urban governance and proposing the stakeholder theory as a conceptual approach to the development of the city as a complex form of organization.
The review of literature allows us to highlight the citizen as the main stakeholder of the city's business. Thus, citizen participation is advocated as an effective way to reduce the level of distrust of citizens and educate them to Government activities. From there, the city must submit to a specialist which practices will do match its offer (s) with the expectations of all its stakeholders (especially the citizen) playing on its material acquired and imaginary side. The marketing remains the best placed discipline to fulfill this mission especially in emerging countries such as Algeria. This was confirmed by our empirical study mainly realized on 250 citizens of the city of Tlemcen taken as an example of Algerian cities.

Keywords: stakeholders, citizen involvement, city marketing, city of Tlemcen

ملخص
إبتداءا من سنة 2008 أصبح أكثر من 50 ٪ من سكان العالم يعيشون في المدن، مما يعني أهمية هذه الوحدة الإقليمية في حياة كل واحد منا. وعليه فإن المدينة تعد مركبا يتألف من تحديات و روابط مما يسمح بإدخال مفهوم أصحاب المصلحة في تسيير المدن بالإضافة إلى اقتراح نظرية أصحاب المصلحة كمقاربة نظرية لتصور المدينة باعتبارها نموذج معقد من التنظيم.
إن المراجع العلمية المتخصصة في هذا الشأن سمحت لنا بإبراز المواطن كصاحب المصلحة الرئيسي في الشؤون المتعلقة بالمدينة مما يدعونا للقول بأن مشاركة المواطنين تعد وسيلة فعالة للتقليل من مستوى عدم ثقتهم من جهة، ومن جهة أخرى تدريبهم على أنشطة الحكم. إنطلاقا من هنا، فإن المدينة يجب أن تخضع لممارسات متخصص يمكنه التوفيق بين العروض التي تقدمها وتطلعات جميع أصحاب المصلحة (وخاصة المواطن) وهذا بالتركيز على مكتسباتها المادية و الرمزية . إن تخصص التسويق يعد التخصص الأقدر على القيام بهذه المهمة خصوصا في البلدان الناشئة كالجزائر. وهذا ما تم تأكيده من قبل دراستنا الميدانية التي شملت عينة تضم 250 من مواطني مدينة تلمسان بإعتبارها مثال للمدن الجزائرية .

الكلمات المفتاحية : أصحاب المصلحة، إشراك المواطن، تسويق المدن، مدينة تلمسان